علم النجاح

كيف شيَّدت الإدارة القائمة على السوق أكبر شركة خاصة في العالم

تشارلز جي كوك



علم النجاح

علم النجاح

كيف شيَّدت الإدارة القائمة على السوق أكبر شركة خاصة في العالم

تأليف
تشارلز جي كوك

ترجمة
فايقة جرجس حنا

مراجعة
لبنى عماد تركي



علم النجاح

The Science of Success

تشارلز جي كوك

Charles G. Koch

الطبعة الأولى ٢٠١٦م
رقم إيداع ٢٢٠٩٣ / ٢٠١٥

مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥٢ + **فاكس:** ٢٠٢ ٣٥٣٦٥٨٥٣ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

جي كوك، تشارلز.
علم النجاح: كيف شيَّدت الإدارة القائمة على السوق أكبر شركة خاصة في العالم/ تأليف: تشارلز جي كوك.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٤٤٥ ٣
١- النجاح الإداري
أ- العنوان
٦٥٠,١

تصميم الغلاف: وفاء سعيد.

المحتويات

تمهيد

احرِصْ على الوفاء بالتزاماتك ووعودك. حاوِلْ — إنِ استطعت — أن تتعامل مع الشرفاء من الناس؛ فكلُّ ما في العالم المسيحي من عقود ومحامين لن يفلح في إلزام غير الشرفاء بطريق الصواب.

فريد سي كوك

يقدِّم هذا الكتاب فكرة «الإدارة القائمة على السوق»، وهي فلسفة الأعمال والإدارة المميَّزة التي مكَّنَتْ شركةَ «صناعات كوك» من أن تصبح إحدى أكبر الشركات الخاصة وأكثرها نجاحًا حول العالم.

منذ عام ١٩٦١ — وهو العام الذي بدأتُ فيه العمل مع أبي — زادت القيمة الدفترية (قيمة الشركة في الميزانية العمومية بعد خصم الإهلاك) لشركة صناعات كوك المتحدة ألفَيْ مرةٍ (بافتراض إعادة استثمار الأرباح)؛ وعلى عكس المعتاد بين الشركات الكبرى، واصلَتْ شركةُ صناعات كوك نموَّها السريع المقترِن بتحقيق أرباحٍ مع زيادة حجمها. وكثيرًا ما نُسأَل عن كيفية تمكُّننا من تحقيق ذلك. والإجابة بسيطة؛ تتلخص في: «الإدارة القائمة على السوق».

نحن نعرِّف «الإدارة القائمة على السوق» بأنها فلسفة تمكِّن المؤسسات من تحقيق النجاح على المدى البعيد، عن طريق استخدام المبادئ التي تتيح الازدهارَ في المجتمعات الحرة. إننا نفكِّر في هذه الفلسفة ونتناولها من منطلق خمسة أبعاد؛ هي: الرؤية، والفضيلة والموهبة، والعمليات المعرفية، وحقوق اتخاذ القرارات، والحوافز. وأودُّ أن أشير إلى نقطتين رئيسيتين فيما يتعلق بهذه القائمة؛ أولًا: إننا نفهم هذه المصطلحات ونستخدمها على نحوٍ

يختلف عمَّا هو مُتعارَف عليه في أدبيات الإدارة؛ فالرؤية بالنسبة إلينا — على سبيل المثال — ليست بيانًا بالأهداف والتطلُّعات يُوضَع مرة واحدة ولا يتغيَّر، بل هي مفهوم ديناميكي، يتطوَّر باستمرارٍ بناءً على دراسة متواصِلة للكيفية التي يمكننا من خلالها تحقيق قيمةٍ لعملائنا ومجتمعنا؛ ولهذا السبب، فإن رؤى شركتنا لا بد أن تخضع للتغيير الدائم، وهو ما يحدث بالفعل.

ثانيًا: في حين أننا نَصِفُ الإدارة القائمة على السوق من منطلق الأبعاد الخمسة السابق ذِكْرها، فإن هذا النهج ليس مجرد حاصل جمع تلك الأجزاء؛ فعندما نتوصَّل لفهم شامل لهذه الأبعاد والمفاهيم الكامنة وراءها، ونطبِّقها على نحوٍ متكاملٍ بحيث يعزِّز كلٌّ منها الآخَر، يتمخَّض ذلك عن تحوُّل مستمر. وكما أن الكائنات الحية ليست مجرد مجموعة من الجزيئات، فإن المؤسسات التي تضمُّ كلَّ هذه العوامل لا تكون مجرد مجموعة عادية من الأشخاص والأنشطة والأصول.

لم يحظَ إطار عمل الإدارة القائمة على السوق لدينا بذلك التعريف الدقيق دائمًا فيما مضى؛ فالواقع أنَّ سنوات طويلة انقضَتْ حتى تجمَّعَتْ ممارساتنا ونماذجنا الذهنية اليومية معًا بصيغتها المطروحة في هذا الكتاب. وقد طُرِح إطارُ عمل الإدارة القائمة على السوق، الذي ننتهجه حاليًّا، لأول مرة في أوائل تسعينيات القرن العشرين، ولكنه انبثق عن مفاهيم ونماذج كانت قائمة قبل ذلك بكثير.

استلهمتُ بعضَ الأوجُه الأساسية للإدارة القائمة على السوق — مثل التركيز على القِيَم وريادة الأعمال — من أبي الذي شارَكَ في تأسيس الشركة، التي أصبحتْ لاحقًا شركةَ صناعات كوك؛ فقد جسَّد الكثير من السمات التي تمثِّل اليومَ لنا أهمية كبرى؛ أَلَا وهي: قيمة العمل الجاد، والنزاهة، والتواضُع، وتكريس الحياة بأكملها للتعلُّم.

كان مصدرُ الإلهام الأهمُّ هو قراءاتي ودراساتي الخاصة؛ فبعد أن انضممتُ إلى شركة روك آيلاند أويل (سلف صناعات كوك) بفترة قصيرة، نما لديَّ شغفٌ قوي بأمرين؛ كان الأول هو المساهمة في بناء شركة كبرى، والثاني كان تحديد المبادئ التي تؤدي إلى الازدهار وتقدُّم المجتمع، وفهم تلك المبادئ. وبعد دراسة التاريخ والاقتصاد والفلسفة والعلوم وعلم النفس وغيرها من الفروع المعرفية الأخرى، خلصتُ إلى أنَّ هذين الشغفين في الواقع وثيقَا الصلةِ أحدهما بالآخَر.

ومن بين الكتب العديدة العظيمة التي قرأتُها، كان ثمة كتابان ساعَدَا في انطلاقي في تلك الرحلة الفكرية؛ وهما: كتاب «لماذا ترتفع الأجور» للمؤلف إف إيه هاربر، وكتاب

«الفعل البشري» للمؤلف لودفيج فون ميزس. يحدِّد كتاب هاربر بوضوحٍ الأسبابَ التي تؤدِّي إلى الزيادات الفعلية والمستدامة في الأجور، ويميِّز بينها وبين الزيادات الوهمية، ويوضِّح أنَّ الأجور الحقيقية تتحدَّد بالإنتاجية الحدية للعمل. أما في كتاب «الفعل البشري»، فيرى ميزس أنَّ اقتصاد السوق القائم على الملكية الخاصة وسيادة القانون، يعزِّز التحضُّر والسلام والازدهار.

بصفتِي مهندسًا، كنتُ أفهم العالَم الطبيعي الذي يعمل وفق قوانين ثابتة. ومن خلال دراساتي أدركتُ أنه توجد بالمثل قوانينُ تحكُم رفاهة البشر، وتعلَّمتُ أنَّ الازدهار لا يتحقَّق إلا في ظلِّ نظامٍ تَكُون فيه حقوقُ الملكية محدَّدةً ومصونةً على نحوٍ واضح وسليم، ويتمتع فيه الأفراد بِحُرية التعبير والتبادل والتعاقد، وتكون فيه الأسعار حُرَّةً حتى توجِّه العملَ النافع؛ فإتاحةُ الحرية للأفراد كي يسعون وراء مصالحهم، في إطار قواعد السلوك المنصِف النافعة، هي الوسيلة المثلى والوحيدة المستدامة لتعزيز تقدُّم المجتمعات.

وقد بَدَا لي أنَّ هذه القوانين جوهرية ليس من أجل رفاه المجتمعات فحسب، وإنما أيضًا للمجتمعات المصغَّرة المتمثِّلة في المؤسسات. الواقع أن هذا ما تَوصَّلْنا إليه عندما بدأنا تطبيقَ القوانين على نحوٍ ممنهج داخل شركة صناعات كوك.

أما المصدر الثالث للإدارة القائمة على السوق، فهو الخبرة التي اكتسبناها والدروس التي تعلَّمناها ونحن نحاول تطبيقَ مناهج جديدة ونبتكر ونتعثر وننجح ونواصل النمو والتغيُّر. لقد تطوَّرَتْ فلسفتنا ومنهجنا معنا، ونتوقَّع أن يستمرَّا على المنوال نفسه في المستقبل.

يُفرِد هذا الكتاب فصلًا لكلِّ بُعْد مِن أبعاد الإدارة القائمة على السوق. وأثناء كتابته كان في نِيَّتي أنْ أخاطب فئتين من الجمهور: الفئة الأولى هي الجمهور العريض من موظفي شركة صناعات كوك الحاليين والمستقبليين؛ فهذا الكتاب يهدف إلى شرح الفلسفة التي نتبعها والأسباب التي تدفعنا إلى التفكير والتصرُّف على النحو الذي يشهدونه. وأتمنى أن يساعد الكتابُ موظفينا في تعظيم إسهاماتهم وإدراك كامل إمكاناتهم. علاوة على ذلك، فإن كل موظف يستطيع أن يساهم في تجريب وتطوير فَهْمنا حول كيفية الحصول على الثمار المرجوَّة، من خلال الإدارة القائمة على السوق.

الفئة الثانية من الجمهور التي أقصدها أكثرُ شموليةً من ذلك، وتتألَّف من قرَّاء مجال الأعمال؛ فالإدارة القائمة على السوق ليست مجرد قائمة أخرى بالصفات التي تتميَّز بها

إحدى الشركات الناجحة، كما هو شائع في أدبيات الإدارةِ اليومَ؛ بل هي وسيلة لتهيئة الأعمال تناغمًا في المصالح مع المجتمع. فلِكَي تحافظ الشركاتُ على بقائها وازدهارها، لا بد لها من تحقيق قيمة فعلية طويلة الأمد في المجتمع، عن طريق انتهاج السلوك القائم على المبادئ.

تؤتي الإدارةُ القائمة على السوق أُكُلها؛ لأنها ترتكز على نظرية متَّسِقة ووجيهة، متكاملة تمامًا وتُطَبَّق في جميع جوانب المؤسسة. ممَّا لا شك فيه أن هذا النهج قد آتى أُكُلَه على أفضل وجهٍ في شركة صناعات كوك، وليس هناك ما يمنع حدوثَ الأمر نفسه في مؤسسات أخرى أيضًا. أظن أن هذا الكتاب سوف يساعد الأفراد أو المؤسسات ذات المبادئ، الذين يسعون لبناء قيمة فعلية طويلة الأمد.

وإنني على قناعةٍ بأن توليفةَ فلسفتنا القائمة على السوق وأسلوب تطبيقنا لها كانَا المصدر الرئيسي لنجاحنا. لكن أداء الماضي لا يضمن النجاح في المستقبل؛ فمن أجل الاستمرار في تحقيق أفضل النتائج، علينا أن نواصِلَ تطويرَ فهمنا وتطبيقنا لمنهج الإدارة القائمة على السوق. وكما أن اقتصاد السوق رحلةٌ مستمرة من الاكتشافات التجريبية صوبَ مستقبلٍ مجهولٍ من الازدهار المجتمعي المتزايد، كذلك الإدارة القائمة على السوق عملية لا تنتهي من التعلُّم والتطوُّر. يمكن تشبيه الإدارة القائمة على السوق بنجم الشمال؛ فهي ليست هدفًا في حد ذاتها بل دليلٌ؛ يرشدنا في هذه الحالة إلى تعظيم القيمة باستمرار. إلى جميع قرَّاء هذا الكتاب الذين يحاولون فهم وتطبيق تلك المبادئ، أتمنَّى أن تُكلَّل جهودكم بنجاح باهر في هذه الرحلة.

تشارلز جي كوك
ويتشيتا، كنساس
يناير ٢٠٠٧

شكر وتقدير

أتقدَّمُ بالشكرِ لكل الشركاء الذين ساعدونا — على مدار نحو ٤٠ عامًا مضَتْ — في بدء فهم كيفية تطبيق الإدارة القائمة على السوق من أجل تحقيق النتائج التي نرجوها، وأخص بالذكر ريتش فينك وستيف ديلي اللذيْن قدَّمَا نصائح ومساعَدةً قيِّمتين في تأليف هذا الكتاب. أتقدَّم بالشكر أيضًا لرود ليرند الذي حسَّنَ الكتاب كثيرًا بتعديلاته. وأيُّ سهوٍ أو خطأٍ إنما هو نابع مني.

إضافةً إلى ذلك، أودُّ أن أشكر شقيقي ديفيد وعائلة مارشال، أفضل شريك تجاري يمكن للمرء أن يتمنَّاه. وأشكر على وجه الخصوص ليزا زوجتي التي قضيتُ بصحبتها ٣٤ عامًا؛ فقد غيَّرَ حياتي حبُّها الذي لا يتزعزع ودعْمُها وتوجيهُها الدائمان، ولولا تلك الشراكات الثلاث، لَمَا كان أيٌّ من هذا ممكنًا.

تشارلز جي كوك

يناير ٢٠٠٧

الفصل الأول

تطوُّر شركة



«لا تَستشِرْ مخاوفك.» (فريد سي كوك)[1]

مَن أراد أن يعرف المستقبل، فَلْينظرْ إلى الماضي.

إتش جي بون[2]

في الحقيقة، لا يوجد شيء اسمه صناعة نامية؛ بل توجد فقط شركات يجري تنظيمها وإدارتها لخلق فُرَص النمو والاستفادة منها. والصناعات التي تفترض أنها قد استقلَّتْ مصعدًا أوتوماتيكيًّا للنموِّ، مآلُها دائمًا إلى الركود.

ثيودور ليفيت[3]

كي نوضح مفهوم الإدارة القائمة على السوق، وكيف أنها كانت نبراسًا ساهَمَ في بناء شركة صناعات كوك، نُجرِي استعراضًا سريعًا لمسار تطوُّر الشركة.

وأفضل نقطة للبدء هي جدِّي هاري كوك، الذي بدأ حياته عاملًا تحت التدريب في مجال الطباعة. هاجَرَ جدِّي من هولندا عام ١٨٨٨، واستقرَّ بعدها بثلاث سنوات في مدينة كوانا بولاية تكساس؛ حيث اشترى مطبعة وجريدة أسبوعية متعثِّرة، ولا تزال هذه الجريدة — التي كانت تُعرَف باسم «تريبيون تشيف» — تُطبَع إلى يومنا هذا.

كانت كوانا تقع في منطقة فقيرة جدًّا، حتى إنَّ كثيرين من عملاء هاري كانوا يدفعون بنظام المقايضة. أما والدي — فريد سي كوك، الذي وُلد عام ١٩٠٠ — فلم يَرَ مستقبلًا في كوانا ولا في مجال الطباعة، فسافر إلى مدينة رايس لدراسة الهندسة؛ حيث انتُخب رئيسًا لفصله في العام الثاني بالجامعة. انتقل بعدها إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عندما علم أنه أنشأ أول برنامج للهندسة الكيميائية، ثم أصبح قائدَ فريقِ الملاكمة في معهد ماساتشوستس، الذي تخرَّج فيه عام ١٩٢٢. وعقب التخرُّج، عُيِّن أبي مهندسًا كيميائيًّا في ثلاث شركات مختلفة.

في عام ١٩٢٥، دعاه أحد زملائه بمعهد ماساتشوستس ليصبح شريكه في إحدى الشركات الهندسية في ويتشيتا بولاية كنساس، وبعد عامين من الانضمام إلى تلك الشركة — التي أُعِيدت تسميتُها إلى وينكلر كوك إنجنيرنج كومباني — ابتكر أبي آليةَ تكسيرٍ حراريٍّ مطوَّرةً لتحويل النفط الثقيل إلى بنزين؛ فكان ابتكاره أقلَّ تكلفةً، وتَسبَّبَ في زيادة الأرباح إلى جانب تقليل الوقت المُهدَر.

وعلى الفور، أدَّى نجاح شركة وينكلر كوك في بيع هذه العملية إلى شركات تكرير النفط المستقلة؛ إلى جذْبِ انتباه شركات النفط الكبرى. ومن أجل ضبط تلك التكنولوجيا، جمَّعت كبرى الشركات براءات اختراعات التكسير فيما عُرِف باسم «نادي براءات الاختراع»، تحت تنسيق الشركة العالمية للمنتجات النفطية. حينها — كما هو الحال الآن — كانت الشركةُ العالمية للمنتجات النفطية تحتلُّ مركزَ الصدارة بين شركات تطوير عمليات التكرير؛ الفَرْقُ الوحيد أنها كانت مملوكةً آنذاك لكبرى الشركات.

على عكس التقنية التي طوَّرَها والدي — التي لم تشتمل على حقوق ملكية — كان نادي براءات الاختراع يفرض حقوقَ ملكيةٍ مرتفعة. وفي عام ١٩٢٩، وبدافع الخوف من التنافسية المتزايدة من جانب شركات تكرير النفط المستقلة، أقام نادي براءات الاختراع دعوى ضد شركة وينكلر كوك وكل عملائها بزعم انتهاك براءة الاختراع؛ وقد أسفَرَ هذا عن تعثُّرِ شركة وينكلر كوك في الولايات المتحدة، ولكنها نَجَتْ من هذا المأزق ببناء مصانع في الخارج، خاصةً في الاتحاد السوفييتي؛ حيث شيَّدَتْ ١٥ وحدةَ تكسيرٍ؛ ونتيجةً لذلك، حقَّقَتْ وينكلر كوك أولَ نجاح مالي حقيقي خلال السنوات الأولى من الكساد الكبير.

وجَدَ فريد الاتحادَ السوفييتي «أرضَ جوعٍ وبؤسٍ وذعرٍ»؛ فتقريبًا جميعُ المهندسين السوفييت الذين عملوا معه تعرَّضوا لحملةِ تطهيرٍ على يد ستالين، الذي أباد عشرات الملايين من شعبه؛ وبسبب هذه التجربة — بالإضافة إلى ما أخبره به شركاؤه الشيوعيون عن طرقهم وخططهم للقيام بثورة عالمية — أصبح أبي مناهِضًا عتيدًا للشيوعية.

وعلى مدار ٢٣ عامًا من الدعاوى القضائية مع نادي براءات الاختراع، لم تخسر وينكلر كوك سوى قضية واحدة، وحتى ذلك الحكمُ نُقِض بعد اكتشاف رشوة القاضي. كانت الفضيحة التي تَلَتْ تلك القضية من الكِبَر بحيث «تبرَّعت» الشركات الكبرى بالشركة العالمية للمنتجات النفطية إلى «الجمعية الكيميائية الأمريكية». وفي عام ١٩٥٢ أقامَتْ وينكلر كوك دعوى مضادة، وحصلت على تعويضٍ قدرُه ١,٥ مليون دولار. وعلى الرغم من أن هذا المبلغ كان باهظًا وقتها، فقد دفعت هذه الحادثة والِدِي لأن ينصحني بالآتي: «لا تُقِم دعوى قضائية أبدًا؛ فالمحامون يحصلون على الثلث، والحكومة تحصل على الثلث، ولا ينوبك أنت سوى دمار تجارتك.» ولقد حاولتُ العملَ بنصيحته ولم أرفع سوى دعاوى قضائية قليلة جدًّا، ولسوء الحظ أنه نسي أن يخبرني كيف أَقِي نفسي شرَّ دعاوى الآخرين ضدي.

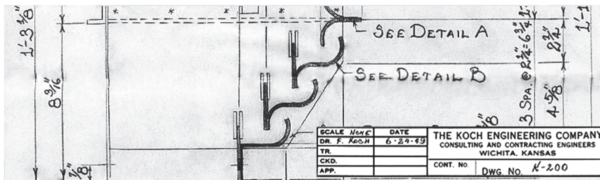
عام ١٩٤٠، قَبِل فريد عرضًا بالانضمام إلى شركة جديدة، تأسَّسَتْ لبناء معمل تكرير سعته ١٠ آلاف برميل يوميًّا، بالقرب من مدينة إيست سان لويس. وهذه الشركة، التي

سُمِّيت وود ريفر أويل آند ريفايننج، كانت هي سَلَف شركة صناعات كوك؛ وقد عُيِّن أبي — الذي كان أحد المساهمين المبدئيين الخمسة — لتصميم المصنع وإداراته، وقد اشترى حصةً في الشركة نسبتها ٢٣٪ مقابل ٢٣٠ ألف دولار.

لم تكن بداية وود ريفر موفَّقةً؛ فقد تكبَّدت ضريبةَ «أرباح زائدة» نسبتها ٩٠٪ إبَّان الحرب العالمية الثانية، وعرقلها خلافٌ نَشَبَ بين المساهمين الأصليين؛ ففي عام ١٩٤٤ باع اثنان من هؤلاء المساهمين حصصَهما للشركة. وفي عام ١٩٤٦ اشترت وود ريفر معملَ تكريرٍ سعته ٨ آلاف برميل يوميًّا، وشبكةً لتجميع النفط الخام سعتها ١٠ آلاف برميل يوميًّا بالقرب من مدينة دانكن بولاية أوكلاهوما، مقابل ٤٠٠ ألف دولار، وحصة نسبتها ١٠٪ في وود ريفر. (تنقل شبكاتُ التجميعِ النفطَ الخامَ من البئر إلى أحد خطوط أنابيب البترول الرئيسية.) ووُضعت هذه الأصول في شركةٍ تابعةٍ جديدة مملوكة بالكامل لوود ريفر؛ هي شركة روك آيلاند أويل آند ريفايننج. أُغلِق ذلك المعمل عام ١٩٤٩، ولكن شبكة التجميع صارت حجرَ أساسِ أكبرِ نشاطٍ تجاري لوود ريفر.

عام ١٩٥٠، بِيعَ معملُ تكرير وود ريفر، وباع المساهمون الأصليون المتبقُّون أنصبتَهم للشركة، فاحتفظ والدي باسم وود ريفر، واستخدم معظم الأرباح المتبقية في شراء مزرعتين في مونتانا وتكساس، وأصبحت هاتان المزرعتان محطَّ اهتمامه الأساسي، إلى جانب ابتكار آلات تقطير (تُستخدَم لفصل السوائل عن طريق فروق درجة الغليان). شملت المشاريع الأخرى أنابيبَ الألياف الزجاجية، ومقطوراتِ التخييم، وأبراجَ التبريد للمنازل. بل أُدخِل أسطولٌ صغيرٌ من قاذفات القنابل في طائرات الشركات، لكنَّ جهوده لم تُكَلَّل بالنجاح.

الأحواض المتسلسلة



قدَّمَتْ كوك إنجنيرنج عام ١٩٤٩ تصميمَ فريد سي كوك المبتكَر لحوض التقطير المتسلسل، الذي وعد بزيادة السعة بنسبة ٥٠٪، وزيادة الكفاءة بنسبة ٢٥٪، لكن مدى الطاقة الإنتاجية كان

محدودًا للغاية؛ فإذا زاد الحمل أو انخفض حتى ولو بمقدار طفيف، تنخفض الكفاءة انخفاضًا بالغًا.

وقد توقَّفَ كوك عن إنتاج الحوض المتسلسل بعدما قام أحد المستهلكين بتركيب الحوض رأسًا على عقب بطريق الصدفة، واكتشف أنه يعمل أفضلَ على هذا النحو.

وكما لو كانت هذه التحديات التجارية وحدها غيرَ كافية، اضطر أبي أيضًا إلى تحمُّل عبء بيتٍ مكتظٍّ بالأولاد المفعمين بالنشاط. وُلِدْتُ عام ١٩٣٥، وكان ترتيبي الثاني بين أربعة، وقد صَنَعَ بي أبي معروفًا كبيرًا بغرسه أخلاقيات العمل فيَّ منذ سِنٍّ مبكرة، وإنْ لم يَبْدُ لي ذلك معروفًا حينها؛ وعندما بلغتُ الثامنة، حَرَصَ على أن يشغل العملُ معظمَ وقت فراغي.

لم أكن تلميذًا نموذجيًّا في سنواتي الأولى، لكنني تحسَّنْتُ مع الوقت وقُبِلتُ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا؛ حيث حصلتُ على درجة البكالوريوس ودرجتَيْ ماجستير في الهندسة. وعقب التخرُّج مكثتُ في بوسطن والْتحقتُ بالعمل في شركة آرثر دي ليتل، وهي شركة استشارات بارزة.

بعدما أمضيتُ قرابة العامين في آرثر دي ليتل، بدأ أبي في الإلحاح عليَّ للعودة إلى ويتشيتا والانضمام إلى شركة العائلة؛ ولَمَّا كنتُ أتعلَّم الكثيرَ وأستمتع بعملي، رفضتُ طلبَه. في نهاية المطاف، قدَّمَ لي عرضًا لم أستطع ردَّه؛ فقد أخبرني أنَّ صحته في تدهورٍ، وإنْ لَمْ أرجع لأدير الشركة فسوف يبيعها.

في عام ١٩٦١، تَغَيَّرَ اسم الشركة إلى روك آيلاند أويل آند ريفايننج، وكانت أنشطتها — إلى جانب تربية الماشية — تشمل شبكةً لتجميع النفط الخام جنوبي أوكلاهوما، بالإضافة إلى حصةٍ قدْرُها ٣٥ بالمائة في شركة جريت نورثرن أويل كومباني. وقد حصلت على حصتها في جريت نورثرن أويل كومباني — التي كانت تملك آنذاك معملَ تكريرٍ سعته ٣٥ ألف برميل في اليوم، بالقرب من مدينة سان بول بولاية مينيسوتا — عام ١٩٥٩ من مؤسسة سِنكلير أويل. (وعلى مرِّ السنين عملنا باستمرار على توسيع هذا المعمل، وقريبًا ستصل سعته إلى عشرة أمثال تلك السعة تقريبًا.) كان المساهمان الرئيسيان الآخَران في جريت نورثرن أويل كومباني هما: شركة بيور أويل، وجيه هوارد مارشال الثاني الذي ساهَمَ في تأسيس جريت نورثرن أويل كومباني.

أكَّد أبي على أهمية التواضع إلى جانب الاجتهاد في العمل، وكانت كلماته الأولى لي لدى وصولي إلى ويتشيتا هي: «أتمنَّى أن تبوء أولى صفقاتك بالفشل، وإلا فستظن أنك أذكى كثيرًا من حقيقتك.» ولم يكن هناك داعٍ لقلقه؛ فقد عقدتُ الكثيرَ من الصفقات الخاسرة.

كانت المهمة الأولى التي كُلِّفتُ بها هي إصلاح الأوضاع المتردِّية التي واجهَتْها «كوك إنجنيرنج» في أوروبا، والتي نجمَتْ عن وجود عدة متعاقدين يصنِّعون أحواضَ التقطير في بلدان عدة. في ذلك الحين، لم تكن الشركة — التي كنتُ أملكها أنا وإخوتي الثلاثة على نحوٍ منفصلٍ عن شركة روك آيلاند — تملك سوى مصنع واحد فقط يصنِّع منتجًا واحدًا؛ هو: حوض فلكسيتراي المَرِن؛ وهو أداةٌ للتقطير. وخلال سنوات عدة بعد ذلك، قضيتُ وقتًا طويلًا في أوروبا في تجهيز موقع هندسي وصناعي خاص بنا خارج حدود مدينة بيرجامو في إيطاليا. الأمر المثير للدهشة أن أبي منحني حريةً شبهَ كاملةٍ في إدارة شركة كوك إنجنيرنج؛ فقد أخبرني أنه بمقدوري فعل ما يحلو لي بها، باستثناء بيعها.

كانت كوك إنجنيرنج امتدادًا غير مباشِر لوينكلر كوك، التي لم تتعافَ قطُّ من دعاواها القضائية التي دامت عقودًا من الزمان مع نادي براءات الاختراع. وبحلول عام ١٩٤٤، لم يَعُدْ أبي ولويس وينكلر يتشاركان نفسَ الرؤية لشركتهما؛ ومن ثَمَّ انفضَّتْ شراكتهما، وواصَلَ أبي العملَ في المجال الهندسي من خلال إنشاء كوك إنجنيرنج عام ١٩٤٥، التي كان ثلثاها ملكًا لي أنا وإخوتي، والثلث المتبقِّي مِلكًا لرئيسها هاري ليتوين. وفي عام ١٩٥٤، وافَقَ هاري ليتوين على أن يتولَّى العملَ الهندسي ويُنْشِئ شركته الخاصة، بينما احتفظَتْ كوك إنجنيرنج بتصنيع أحواض فلكسيتراي.

في الوقت الذي انتقلتُ فيه إلى ويتشيتا، كانت مبيعات كوك إنجنيرنج قد تدهورت إلى أقل من ٢ مليون دولار، وبالكاد بلغَتْ نقطةَ التعادُل. تمثَّلَت استجابتي للموقف — إلى جانب إنشاء موقعنا الصناعي في أوروبا — في تحسين عملية التسويق لأحواض فلكسيتراي، وإنشاء خطوطِ إنتاجٍ ذات صلة؛ مثل أبراج التعبئة ومزيلات الضباب ومُعَدَّات مكافحة التلوث؛ وحقَّقَ هذا النهجُ نجاحًا لا بأسَ به. وفي عام ١٩٦٣ عُيِّنتُ رئيسًا لشركة كوك إنجنيرنج، وفي عام ١٩٦٥ تضاعفَتِ المبيعات إلى أكثر من الضعف مع ارتفاع العوائد.

في هذه المرحلة بدأتُ أنغمس، ليس فقط في بناء الشركة، إنما أيضًا في فهم المبادئ التي تؤدِّي إلى الازدهار وتقدُّم المجتمع. أمضيتُ وقتَ فراغي كله تقريبًا في دراسة التاريخ والعلوم الإنسانية، وكلما تعلَّمْتُ مبادئَ بَدَتْ لي ذات صلة بمجال الأعمال، هممتُ بتطبيقها.

وبصفتي نائبَ رئيس شركة روك آيلاند، بدأتُ أيضًا العملَ على بناء أكبر نشاط تجاري لتلك الشركة؛ ألَا وهو تجميع النفط الخام. كان حليفي في هذه المهمة هو ستيرلنج فارنر، الذي صار فيما بعدُ رئيسَ ومديرَ عملياتِ شركة صناعات كوك، وبكلِّ عزمٍ وحماسٍ اشترينا شاحناتٍ وشركاتِ شحنٍ، بالإضافة إلى بناءِ وشراءِ خطوط أنابيب.

كان أبي مؤيدًا لهذه الأنشطة، ولكنْ بسبب تدهور صحته، أراد أن تحتفظ الشركة بسيولة كافية لدفع ضريبة التركات على أملاكه. وبينما كان يستعِدُّ للسفر خارج البلاد، طلبتُ أنا وستيرلنج موافقتَه على شراء شركتين لشحن النفط الخام في شمال داكوتا، فوافَقَ على شراء واحدة، ولكننا اشترينا كلتَيْهما ما إنْ غادَرَ البلاد؛ وعندما أخبرتُه بذلك، استشاط غضبًا في البداية، لكنه سامحنا في نهاية المطاف لَمَّا تبيَّنَ أنَّ عمليتَي الاستحواذ هاتين كانتا مربحتين للغاية.

وبينما زاد نمو شركتنا لتجميع النفط الخام سريعًا، تدهورت صحةُ أبي الواهنة. وفي عام ١٩٦٦، منحني منصبَ رئيس روك آيلاند، حتى أكون مسئولًا في حال أصابه مكروه كما ذكر. وفي مايو من عام ١٩٦٧ أُصيب بأزمة قلبية حادة، تَلَتْها أزمةٌ أخرى في نوفمبر أَوْدَتْ بحياته. أَعَدْنا تسميةَ شركة روك آيلاند تكريمًا له، وأصبحَتْ شركتنا معروفةً باسم صناعات كوك منذ ذلك الحين. وقد حالفني الحظ بالعمل مع والدي طوال ست سنوات حتى مماته؛ فقد أثَّرَ فيَّ وفي الشركة تأثيرًا عميقًا. كانت شخصيته من نوعية شخصية الممثل الأمريكي جون وين؛ شخصية كاريزمية ومفعمة بالحيوية، على جانب كبير من النزاهة والتواضع والنهم الشديد للمعرفة. وقد كان عمري ٣٢ عامًا عندما خلفته في منصبَيْ رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

في السنوات التالية، واصلتُ أنا وستيرلنج بناءَ شركتنا لتجميع النفط الخام، وتحتَ قيادة ستيرلنج، نَمَتِ الشركة لتصبح أكبرَ مشترٍ ومجمِّع للنفط الخام في الولايات المتحدة وكندا؛ إذ نمَتْ سعتها من ٦٠ ألف برميل في اليومِ عامَ ١٩٦٠، إلى ما يزيد عن المليون برميل في اليوم عامَ ١٩٩٠.

وبدأ هذا النجاح برؤيتنا، التي تمثَّلَتْ في تقديم أسرع وأفضل خدمة، وإقامة أفضل علاقات مع المنتجين والمستكشفين كافة؛ فكنَّا نضع شاحنة عند موقع البئر لنَقْل النفط حالما يبدأ البئر في الإنتاج، وقد طوَّرنا أيضًا القدرةَ على بناء خطوط الأنابيب وتشغيلها، وتشغيل شاحنات بتكلفة أقلَّ من التي يتحمَّلها منافسونا.

كنَّا على استعدادٍ لبناء خط أنابيب في أي حقل جديد دون التزامٍ من جانب المنتجِين، بمجرد أن تظهر أي دلائل على ربحيته. كانت شركاتُ خطوط الأنابيب الأخرى عادةً ما تحاول تقليلَ المخاطرة عن طريق المطالَبة بتعهُّد وطلب دراسة الاحتياطي وتعريفة موحدة، وهو ما كان يترتَّب عليه تأخُّر إنشاء خطوط الأنابيب ويمثِّل عبئًا على المنتجِين؛ فاستعدادُنا للتحرك السريع واستيعاب قدر أكبر من المخاطرة وتقديم خدمة أفضل، مكَّنَنا من أن نصبح الشركةَ الرائدة في مجال تجميع النفط الخام.

وبينما زاد حجم النفط الخام لدى شركتنا، كان يصعب في بعض الأوقات بيع النفط كله؛ وعليه، بدأنا في بناء قدرة على الاتِّجار في النفط الخام؛ كانت هذه بدايةَ شركاتِ صناعات كوك المتحدة التجارية، وشرعنا أيضًا في البحث عن سلع أخرى تستطيع قدراتُنا أن تحقِّق فيها قيمةً متميِّزةً.

عام ١٩٧٠، تحت قيادة بيل هانا (رئيس ومدير عمليات شركة صناعات كوك المتحدة من عام ١٩٨٧ إلى عام ١٩٩٩)، وبيل كافي (الذي أصبح نائبَ الرئيس التنفيذي لشركة صناعات كوك المتحدة ثم لشركة جورجيا باسيفيك)، انتقلنا إلى نشاط تجميع السوائل الغازية، وتقطيرها والاتِّجار فيها، وصنعنا منها في النهاية أكبر نشاط من ذلك النوع في البلاد. ثم إنَّنا أعملنا القدرات التي طوَّرْناها في السوائل الغازية، لننشئ شركةً لتجميع الغاز الطبيعي ونقله ومعالجته والاتِّجار فيه.

وقد مكَّنَتْنا شركة الغاز بدورها — بالإضافة إلى قدراتنا الأخرى ذات الصلة — من إنشاء شركةٍ للأسمدة النيتروجينية؛ ومنذ ذلك الحين أصبحت كوك للنيتروجين شركةً دوليةً رائدة في مجال تصنيع الأسمدة وتوزيعها وتسويقها والاتِّجار فيها.

أحد أهم الأحداث التي أثَّرَتْ على تطوُّر الشركة، كان استحواذنا عام ١٩٦٩ على حصة مهيمنة في شركة جريت نورثرن أويل كومباني، وهو ما أعادنا مرةً أخرى إلى إدارة شركة تكرير للمرة الأولى بعد قرابة عشرين عامًا من التوقُّف. وفي عام ١٩٦٨ عرضتُ على شركة يونيون أويل (التي كانت قد اشترت شركة بيور أويل) شراءَ حصتها البالغة ٤٠ بالمائة في شركة جريت نورثرن أويل كومباني، فردَّت بطلب سعر أعلى كثيرًا من سعر السوق، فرفضتُ؛ عندئذٍ شرعَتْ يونيون أويل في محاولة بيع حصتها إلى شركات تكرير مستقلة، مُلَمِّحةً إلى أنَّ المشترين المحتملين يمكن أن يُحْكِموا قبضتهم على الشركة، من خلال شراء حصة جيه هوارد مارشال أيضًا.

بغية التصدِّي لهذه الخطوة، عرضتُ على جيه هوارد فكرةَ دمْجِ حصصنا في شركةٍ قابضةٍ باسم كوك فاينانشال كورب، تتوزَّع ملكيتها بيننا وفقًا لحصصنا في جريت نورثرن أويل كومباني، وقطعتُ وعدًا بأننا سوف نبدِّل حصةَ جيه هوارد البالغة ٣٠ بالمائة في كوك فاينانشال كورب، بحصصٍ في صناعات كوك؛ بحيث يصبح أحدَ المساهمين في شركة صناعات كوك المتحدة، عندما يمكن تحقيق ذلك بأقصى كفاءة ضريبية. قَبِل جيه هوارد العرضَ بصدرٍ رَحْب، وساعَدَنا تعاونُه وثقتُه على شراء حصص يونيون أويل في جريت نورثرن أويل — وفي النهاية كل الحصص الأخرى — بسعر معقول.

أَمَدَّ هذا الاستحواذُ صناعاتِ كوك بإمكانات جديدة، وفَتَح الكثير من الفرص الجديدة. وبفضل قيادة جو مولر (رئيس شركة صناعات كوك ومدير عملياتها من عام ١٩٩٩ إلى ٢٠٠٥، عندما أصبح الرئيس التنفيذي لجورجيا باسيفيك) إلى حدٍّ كبير، نجحنا في تنمية نشاط التكرير إلى ١٠ أمثال حجمه الأول؛ واستندنا إلى التكرير أيضًا لدخول مجال الكيماويات، ومجال الألياف والبوليمرات في مرحلة لاحقة.

دخلنا عالم الكيماويات بالاستحواذ على معمل التكرير والمجمع الكيميائي «كوربس كريستي»، المملوك لشركة صَن أويل عام ١٩٨١، وقد وسَّعْنا تلك المنشأة منذ ذلك الحين إلى أكثر من خمسة أضعاف حجمها الأصلي. وفي عام ١٩٩٨، دخلَتْ صناعاتُ كوك المتحدة مجالَ الألياف والبوليمرات بالاستحواذ على نصف شركة هوكست للبوليستر، وهي الفرصة التي سنحت لنا لأننا كنَّا من كبار المورِّدين لمادتها الخام الأساسية. وبعد شراء النصف الثاني عام ٢٠٠١، مضينا قُدمًا في الاستحواذ على شركة النيلون والألياف اللدنة والبوليستر؛ إنفيستا، المملوكة لشركة دو بونت في ٢٠٠٤. وإنفيستا هي واحدة من كبرى شركات الألياف المتكاملة حول العالم، وتملك بعض أشهر ماركات الألياف المعترَف بها عالميًّا؛ مثل: سجاد ستينماستر وألياف ليكرا اللدنة.

مهَّدت صناعة التكرير أيضًا الدخولَ في مجال صناعة الأسفلت، بالإضافة إلى تجارة وتوزيع سلع أخرى، مثل فحم الكوك البترولي والكبريت؛ ثم أَضَفْنا بعضَ السلع الصلبة الأخرى — مثل: عجين الورق، والورق، وأكسيد الحديد الأسود (المغنتيت)، والفحم، والأسمنت — بغرض التصنيع أو التوزيع أو التجارة. كانت شركة كوك إكسبلوريشن — على عكس معظم شركات التنقيب عن البترول والغاز — تسترشد أيضًا برؤية تجارية.

على مرِّ السنين، ما برحنا نوسِّع قائمة المنتجات التي نتاجر فيها ونضيف إلى إمكاناتنا التجارية؛ ولكي نحقِّق ذلك، اضطررنا إلى بناء تغطية وأصول عينية في كل أنحاء العالم،

بالإضافة إلى الوصول إلى مستوًى عالمي من المعرفة بالسوق والتحليل الكمي له. ونظرًا للطائفة الواسعة من المنتجات التي نصدِّرها، تُعَدُّ صناعاتُ كوك المتحدة واحدةً من أكبر الشركات المتداولة في بورصة نيويورك التجارية (انظر المرفق «أ»).

ساعدتنا القدراتُ الكَمِّيَّة وقدراتُ إدارة المخاطر التي طوَّرناها من أجل تجارة السلع في بناء شركة لتداول الأوراق المالية. وقد ساعدَنا فائض السيولة الذي تكوَّن لدينا — بالإضافة إلى الإمكانات التي اكتسبناها من شرائنا عام ١٩٩٢ شركةَ الائتمان الإيجاري المحلي التابعة لشركة كرايسلر — في إنشاء شركة مالية منفصلة متعددة الأنشطة.

وبفضل قيادة أخي ديفيد، ضاعفَتْ صناعاتُ كوك المتحدة نطاقَ شركتها لمُعَدَّات العمليات والأعمال الهندسية أكثر من ٥٠٠ مرة. وقد انضمَّ ديفيد إلى كوك إنجنيرنج عام ١٩٧٠ مديرًا للخدمات الفنية، وأصبح رئيس كوك إنجنيرنج عام ١٩٧٩؛ وقد كَبَّرَ ووسَّعَ نطاقَ خطوط إنتاجها وإمكاناتها إلى حدٍّ هائل، وحوَّلها إلى مجموعة كوك للتكنولوجيا الكيميائية، التي أصبحت الآن رائدةَ عددٍ من مجالات تكنولوجيا العمليات؛ ومنها: نقل الكتلة والاحتراق ونقل الحرارة وفصل الأغشية.

وفي عام ٢٠٠١ شرعنا في بناء «مجموعة تطوير الأعمال» الخاصة بنا، بغرض تحسين القدرة على استكشاف الصناعات الأخرى، بحثًا عن الفرص المتناسبة مع قدراتنا. كنَّا قد حدَّدْنا قبلًا منتجات الغابات واحدةً من هذه الصناعات، وفي عام ٢٠٠٤ يسَّرَتْ مجموعةُ تطوير الأعمال الاستحواذَ على شركتين صغيرتين لمنتجات الغابات. وبعد محاولات غير ناجحة لشراء عدد من الشركات ذات الصلة، نجحنا في الاستحواذ على الشركة الرائدة في ذلك المجال — شركة جورجيا باسيفيك — عام ٢٠٠٥. وتُمثِّل تلك العملية التي بلغت قيمتها ٢١ مليار دولار أكبرَ عملية استحواذ لصناعات كوك المتحدة حتى يومنا هذا، وهي توفر لصناعات كوك قاعدةً قيِّمةً للنمو في قطاعَيْ منتجات الغابات والمنتجات الاستهلاكية؛ فشركة جورجيا باسيفيك هي أكبر مورِّد للمناديل الورقيَّة، وتمتلك العديد من العلامات التجارية الرائدة للمنتجات الاستهلاكية المسجَّلة بأمريكا الشمالية — مثل كويلتِد نورثرن وآنجِل سوفت وبروني وديكسي — وهي تحتل مكانةَ الريادة أيضًا في قطاعاتٍ أخرى من صناعة منتجات الغابات، لا سيما منتجات البناء والتعبئة ذات العلامات التجارية البارزة؛ مثل شركة دِنْز لألواح الجدران، وشركة بلايتانيوم للخشب الرقائقي.

يُعزَى نمو صناعات كوك المتحدة مع مرور السنين لاشتراكِي أنا وجيه هوارد وابنه بيرس، وديفيد كوك، في رؤية واحدة لبناء شركة رائدة ضخمة تدرُّ عوائدَ فائقةً، ورأينا

أن هذا يقتضي إدارتها بناءً على الجدارة والاستحقاق؛ حيث تُحَدَّد المناصب والصلاحيات والأجور — حتى الأرباح التي تُمنَح للمساهمين — بحسب القدرات المُثْبَتَة والمساهمات الفعلية. اقتضَتْ هذه الرؤية أيضًا أن تستثمر الشركةُ معظمَ مكاسبها؛ ومن ثَمَّ كان لا بد أن يكون المساهمون على استعدادٍ للتنازُل عن أرباحٍ أكبرَ على المدى القصير، حتى يتحقَّق النمو الذي سيؤدِّي إلى أرباحٍ أكبرَ بكثيرٍ على المدى الطويل. واقتضى اعتناق هذه الرؤية التحلِّي بسِمَتَي الثقة وانخفاض معدل التفضيل الزمني.

واليومَ تتألف صناعات كوك من عشر مجموعات كبرى للتجارة والأعمال (انظر المرفق «ب»)، بالإضافة إلى شركة ماتادور كاتل، ومجموعة مشروعات كوك جِنيسيز. وماتادور هي عاشر أكبر مشروع لتربية الأبقار والعجول في الولايات المتحدة، أما كوك جِنيسيز فهي معنِيَّة باكتسابِ الأساليب التكنولوجية والاستحواذِ على شركات التكنولوجيا التي يمكنها أن تعزِّز أعمالَنا القائمة بدرجةٍ كبيرة.

قد يخلِّف هذا السرد المختصر لتاريخ الشركة انطباعًا بأن تجربتنا انطوَتْ على نتائج تتحسَّن باستمرار، وتحقِّق نجاحًا تلو الآخَر، وكل نجاح متراكِم على سابقه. لكن هذا أبعد ما يكون عن الحقيقة؛ فالتطوُّر — سواء أكان في عالم الأعمال أم الاقتصاد أم العلوم — يحدث من خلال التجربة والفشل. ولأن اقتصاد السوق هو عملية استكشاف تجريبي، فإن إخفاقات الشركات حتميةٌ، وأي محاولة لمنع حدوثها هي ضمان للفشل الكُلي؛ ومفتاح النجاح هو إدراك متى نكون في مرحلة التجريب وتقنين المخاطرة بناءً على ذلك.

لقد مرَّتْ شركاتُ كوك بوقت عصيب عندما غفلنا عن أننا في مرحلة التجريب، وخاطَرْنا كما لو كنَّا نَعي ما نفعل. واحدة من الحالات الأكثر تطرُّفًا كانت تَضَخُّمنا المفرط في تجارَتَي النفط والشحن في مطلع سبعينيات القرن العشرين؛ فعندما حدث الحظر النفطي العربي عامَيْ ١٩٧٣ و١٩٧٤، صرنا في وضعٍ لا نُحسَد عليه، وتكبَّدْنا خسائرَ فادحة. لا شك أنَّ تلك كانت تجربة تعليمية هائلة، لكني لستُ على يقينٍ من مقدرتي على تحمُّل هذا القدر من التعلُّم مرةً أخرى.

تجربة أخرى خرجَتْ عن نطاق سيطرتنا؛ وهي محاولتنا تطبيق نموذج قدراتنا الأساسية على مجال الزراعة؛ حيث قفزنا مباشَرةً من النظرية إلى التطبيق الكامل، وأهملنا تطبيقَ نموذجنا للاستكشاف التجريبي. كنَّا حينها ننوي إنتاجَ شرائح لحم فاخرة لنبيعها بأسعار مرتفعة، وإحداثَ ثورةٍ في عمليتَي الطحن والخَبْز، وتحويلَ القمامة إلى علف

للحيوانات (باستخدام ما كنَّا نظنه، خطأً، تكنولوجيا رائعةً)، وإحداثَ طفرات أخرى عديدة في الزارعة. ولكنَّ أيًّا من ذلك لم يحدث، ومرةً أخرى تكبَّدْنا خسائرَ كبيرة.

لم تكن هذه الإخفاقات التجارية الوحيدة لصناعات كوك المتحدة (انظر المرفق «ج»)؛ فقد كان لها عدد من الإخفاقات الأخرى؛ بَيْدَ أنه من الجدير بالملاحظة أن العديد من الأنشطة التجارية التي هجرناها لم تكن فاشلة؛ لقد كانت ناجحة، لكنها ببساطة وصلت إلى نقطةٍ في دورة حياتها لم تَعُدْ عندها قادرةً على تقديم قدرة أساسية أو الاضطلاع بدور قاعدة النمو؛ وبهذا صارت أكثرَ قيمةً لغيرنا.

لم تكن الإخفاقات التجارية هي العوائق الوحيدة التي اعترضَتْ سبيلَ صناعات كوك المتحدة؛ فقد جابَهنا أيضًا مشكلات مع الشركاء ودعاوى قضائية دامت عقودًا من الزمان، تشبه التي واجهها أبي. وأظن أن معظم المشكلات التي جابهناها مع الشركاء نَبَعَت من اختلافٍ في الرؤى.

تجاوزت الدعاوى القضائية الخاصة بصناعات كوك المتحدة حدودَها، لتجد طريقها إلى الساحة العامة؛ حيث ضخَّمَتْ من التأثير السلبي لزيادة الضوابط والتسييس والدعاوى القضائية. أُثِيرت حملةٌ من التحقيقات الحكومية والهجمات الإعلامية في ثمانينيات القرن العشرين وتسعينياته؛ ولِننجوَ منها عقدنا العزْمَ على ضرورة بناء قدرةِ قطاعٍ عام عالميةِ المستوى، وهو ما قمنا به بالفعل، تحت قيادة ريتش فينك. وقد حدث هذا من خلال تطبيق الأبعاد الخمسة للإدارة القائمة على السوق في العلاقات القانونية والمجتمعية والعلاقات مع الحكومة، وفي الاتصالات، وفي الامتثال.

قامت قدرةُ القطاع العام بتعديل كافة جوانب صناعات كوك تقريبًا، بما فيها اختيار الموظَّفين، والتطوير والأجور، ومجالات الأعمال التي ندخل فيها وتلك التي نخرج منها، واختيار رواد الأعمال، ونُظُم المعلومات، والتعليم والتدريب المستمرَّيْن والمكثَّفَيْن للموظفِين. وكمؤسسة لم يكن يتعيَّن علينا أن نلتزم بإجراء «كافة الأعمال بنزاهة وفي حدود القانون» فحسب، ولكن كان علينا أيضًا أن نطوِّر أنظمةً تضمن التزامَ كلِّ موظف بهذا «المبدأ التوجيهي» الأوَّلي، وقدرتَه على الامتثال له امتثالًا كاملًا.

نظرًا لأن التكليفات الحكومية معقدة ومُربِكة ومتغيِّرة باستمرار، استغرقنا سنوات وتعرَّضنا لانتكاسات متكررة قبل أن نتمكَّن من إنشاء برنامج امتثال فعَّال. لقد أحرزنا تقدُّمًا، لكننا لم نَصِلْ إلى المستوى المرجو؛ فقد تطلَّبَ دمْجُ الامتثال في كل جانبٍ من جوانب الشركة مجهودًا جبَّارًا. واليومَ يغطي برنامجُ الامتثال في صناعات كوك المتحدة

٢٠ مجالًا للامتثال؛ بدءًا من مكافحة الاحتكار، ومرورًا بالبيئة، ووصولًا إلى السلامة، ويتضمَّن الاختيار والرفض والتدريب والأنظمة والتقييمات الذاتية والمراجعات والدمج القانوني، بل حتى إنهاء أعمال معينة. واقتضى ضمانُ الفعالية الحقيقية لهذا البرنامج توسيعَ رؤيتنا بشأن مَن ينبغي اعتباره مسئولًا.

وإذ ازدادَتْ فعاليتنا كثيرًا في الامتثال وفي الدفاع عن أنفسنا، تَسارَعَ معدلُ نموِّنا مرةً أخرى. وأرى أنَّ قدرتنا في الحفاظ على هذا المعدل للنمو سترتبط ارتباطًا مباشِرًا بمعدل التحسُّن في قدرتنا على تطبيق نظام الإدارة القائمة على السوق. واليومَ صرنا نُنتِج ابتكاراتٍ ونولِّد فُرَصًا — كبيرة وصغيرة، وعلى المستويين الداخلي والخارجي — أكثر من أي وقتٍ مضى. لكننا لا ننوي أن نكتفي بإنجازاتنا؛ فكل يوم نسعى جاهدين لتطبيق الإدارة القائمة على السوق على نحوٍ أفضل، حتى تصبح صناعاتُ كوك مكانَ عملٍ أكثرَ إثارةً وإرضاءً للموظفين فيه.

إن التطبيق الأفضل للإدارة القائمة على السوق يقتضي الوصولَ إلى فهْمٍ عميقٍ لأبعاد الإدارة القائمة على السوق؛ والأهم من ذلك أنَّه يقتضي التأكُّدَ من تناغُم الأبعاد كلها وتعزيز بعضها بعضًا. تتناول بقية هذا الكتاب هذه الأبعاد، وكيف استُخدِم «علم الفعل البشري» لتطويرها.

الفصل الثاني

علم الفعل البشري



«يكمن حلُّ المشكلة الاقتصادية في رحلةِ استكشافٍ في غياهب المجهول، ومحاولة اكتشافِ طرقٍ جديدة لأداء الأمور بشكل أفضل.» (إف إيه هايك)[1]

الرجل الذي يفهم المبادئ يمكنه أن يختار بنجاحٍ أساليبَه الخاصة. أما مَن يجرِّب الأساليب ويغفل المبادئ، فسيقع حتمًا في المتاعب.

رالف والدو إيمرسون[2]

بصرف النظر عمَّا إذا كنتَ أحد روَّاد الأعمال أو موظفًا في إحدى الشركات الكبرى، فالشرط الأساسي المطلق هو ضرورة إلمامك بعملك، ولا بديل عنه.

فريد سي كوك[3]

إن الإدارة القائمة على السوق هي نهج شامل للإدارة يدمج الجانبين النظري والعملي، ويهيئ المؤسسات للتعامُل بنجاحٍ مع تحديات النمو والتغيير. وتَستمِدُّ نظريةُ الإدارة القائمة على السوق جذورَها من «علم الفعل البشري».

يُعنَى هذا العلم بدراسة الكيفية التي يمكن بها للأفراد تحقيقُ غاياتهم بأفضلِ ما يكون من خلال السلوك الهادف؛ وهو مُستمَدٌّ من علوم الاقتصاد والأخلاقيات والفلسفة الاجتماعية والنفس والاجتماع والأحياء والأنثروبولوجيا والإدارة ونظرية المعرفة وفلسفة العلوم.

تعتمد الإدارة القائمة على السوق أيضًا على الدروس التي تعلَّمناها من نجاحات البشر وإخفاقاتهم في تحقيق السلام والرخاء وتقدُّم المجتمع؛ ومن ثَمَّ فهي تشمل دراسةَ تاريخِ النُّظُم الاقتصادية والمجتمعات والثقافات، والسياسة والحكومات والصراعات، والأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح، والعلم والتكنولوجيا.

تُطبَّق الإدارة القائمة على السوق من خلال خمسة أبعاد:

الرؤية: تحديد أين وكيف يمكن أن تَخلق الشركة أكبرَ قيمةٍ على المدى البعيد.

الفضيلة والموهبة: المساهمة في كفالة تعيين الأشخاص ذوي القِيَم والمهارات والقدرات المناسبة، والاحتفاظ بهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

العمليات المعرفية: تكوين المعرفة ذات الصلة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها، وقياس الربحية وتتبُّعها.

حقوق اتخاذ القرارات: التأكُّد من اضطلاع الأفراد المناسبين بالأدوار المناسبة، وتمتُّعهم بالصلاحيات المناسبة التي تمكِّنهم من اتخاذ القرارات وإخضاعهم للمساءلة.

الحوافز: مكافأة الأفراد على حسب القيمة التي أوجدوها للمؤسسة.

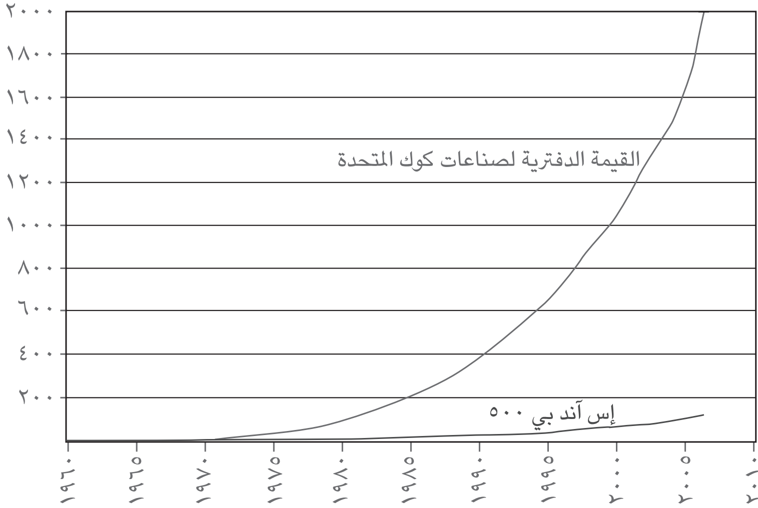
سأناقش كلَّ بُعْد من هذه الأبعاد بالتفصيل، لكن أهم شيء فيما يتعلَّق بها — بل إنه في الواقع منبع القوة الفعلية لنظام الإدارة القائمة على السوق — هو الطريقة التي تعزِّز بها هذه الأبعادُ بعضُها بعضًا عندما تُطبَّق بشكلٍ مُمنهَج وثابت مع مرور الزمن. كان ذلك هو ما خبرناه بالتأكيد في صناعات كوك.

الإدارة القائمة على السوق في صناعات كوك

إن صناعات كوك من أكبر مُصَنِّعي المنتجات القائمة على الموارد الطبيعية؛ التي تشمل البنزين والمواد الكيميائية والبوليمرات والألياف ومنتجات البناء والتعبئة والمناديل الورقية ومعدات العمليات. تتاجر صناعات كوك أيضًا في مجموعة كبيرة من المنتجات؛ بدءًا من السلع ووصولًا إلى الأدوات المالية. ولدينا سجل قوي للأداء على المدى البعيد، ونحن معروفون على نطاق واسع كواحدة من أكبر الشركات الخاصة وأكثرها نجاحًا حول العالم.

وصلت عوائدنا السنوية عام ٢٠٠٦ إلى حوالي ٩٠ مليار دولار؛ صعودًا من ٧٠ مليون دولار عام ١٩٦٠. وكما يتبين من شكل ٢-١، القيمة الدفترية للاستثمار البالغ ألف دولار في صناعات كوك عام ١٩٦٠ تُعادِل ٢ مليون دولار اليومَ (بافتراض إعادة استثمار الأرباح)؛ وهو عائد يزيد ١٦ مرة عمَّا كان يمكن أن يحقِّقه استثمارٌ مشابِهٌ في مؤشر إس آند بي ٥٠٠.

ومن الجدير بالملاحظة أن نمونا السريع استمرَّ حتى بعدما صرنا شركة كبيرة تضمُّ نحوَ ٨٠ ألف موظف. مثل هذه النتائج غير مألوف بين الشركات الكبرى؛ ففي عام ١٩١٧ على سبيل المثال، أَعَدَّتْ مجلةُ فوربس أولَ قائمة بأكبر ١٠٠ شركة في الولايات المتحدة، وبعد مرور سبعين عامًا وجدَتْ فوربس أن ٣١ شركة فقط من هذه الشركات كانت لا تزال مستقلة، و١٨ منها فقط ظلَّت ضمن أكبر ١٠٠ شركة في البلاد، وشركتان فقط تفوَّقَتَا على متوسط السوق. لم تستطع الأغلبية العظمى من كبرى شركات البلد الحفاظَ على معدلاتها، على الرغم من كلِّ ما تمتلكه من أصولٍ وقدراتٍ.



شكل ٢-١: الاستثمار في كوك مقابل الاستثمار في مؤشر إس آند بي ٥٠٠.

لقد مكَّنَنَا نهجُنا في الإدارة من تَخَطِّي عقود من التغيير الهائل بنجاح؛ فقد ارتفعَتْ أسعارُ الطاقة وانخفضت في دورات متكررة، واشتدَّتِ المنافسة العالمية، وأُعِيدَ رسم الخريطة الجغرافية السياسية للعالم، وتنامى كَمُّ الضوابط والدعاوى القضائية بدرجة هائلة، وبدَّلَتِ الأساليبُ التكنولوجية الجديدة ملامحَ الصناعات والشركات، وتسارعَتْ وتيرةُ الابتكار.

نَمَتْ صناعاتُ كوك على مدار هذه العقود لأننا تعلَّمْنا أن نَقْبل التغييرَ. إن التغيير واردٌ على الدوام في السوق؛ فالشركات والمنتجات والطرائق ما تفتأ تُستبدَل بها بدائلُ أكثر فعاليةً. وَصَفَ عالِم الاقتصاد جوزيف شومبيتر هذا في مقولته الشهيرة بأنها عمليةُ تدميرٍ خلَّاقٍ.

جوزيف شومبيتر عن التدمير الخلَّاق

«إن … عملية التحوُّل الصناعي … ما إن تُحدِث ثورةً من الداخل في الهيكل الاقتصادي، فإنها تدمِّر الهيكلَ القديم، وتخلق هيكلًا جديدًا. وهذه العملية من التدمير الخلَّاق هي الحقيقة الأساسية للرأسمالية.»

«ليسَتْ منافَسةُ السعر والناتج هي التي يُعتَدُّ بها، وإنما المنافسة الناجمة عن الجديدِ من السلع والتكنولوجيا ومصادر الإمداد، وأنواعِ المؤسسات.»[4]

حتى الشركات الناجحة تجاهد من أجل مواكبة التطوُّرات؛ لأننا — بسبب طبيعتنا البشرية — ننزع إلى القناعة وحماية الذات وقلة الابتكار عندما نصير ناجحين؛ وكثيرًا ما يكون التغلُّبُ على النجاح أصعبَ من التغلُّب على المِحَن. في صناعات كوك قاوَمْنا هذه النزعةَ إلى حدٍّ ما، من خلال تطبيق فلسفتنا في الأعمال بكلِّ إصرار؛ فالإدارةُ القائمة على السوق تعلِّمنا أننا لا بد أن نضغط من أجل التغيير البنَّاء على الدوام في كافة نواحي شركتنا وإلا فسنفشل؛ ونتيجة لذلك، نسعى على الدوام وراء الابتكارات والفرص من خلال التنمية الداخلية والخارجية والاستحواذ على شركات جديدة، وبالمثل نتخلَّص من الأعمال والأصول غير المربحة أو التي يراها آخَرون أكثرَ قيمةً. إننا نؤمن بأهمية إحداث تدمير خلَّاق على المستوى الداخلي، وإلا فسيقضي علينا التدميرُ الخلَّاق الآتي من الخارج.

منشأ الإدارة القائمة على السوق

تستند الإدارة القائمة على السوق إلى المبادئ التي تدفع المجتمعات نحو الازدهار عوضًا عن الوقوع في هوَّة الفقر، وهي ترى المؤسسات مجتمعاتٍ مصغَّرَةً تتَّسِم بخصائص فريدة تستلزم تطويع الدروس المستمَدة من المجتمع بجملته؛ ومن خلال هذا التطويع وضَعْنا إطارَنا الخاص للإدارة القائمة على السوق والنماذج الذهنية المتطورة باستمرار.

النماذج الذهنية

النماذج الذهنية هي هياكل فكرية تمكِّننا من تبسيط عدد المدخلات الهائل الذي يصلنا من العالمِ المحيط بنا، وتنظيمه. إنها تشكِّل فكرَنا وعمليةَ صنع القرار وآراءَنا وقِيَمَنا ومعتقداتنا، وتعضِّدها؛ وهي، كما أشار لودفيج فون ميزس: «شرط ضروري لأي عمليةِ استيعابٍ فكريةٍ للأحداث التاريخية.»[5] ووفقًا لمايكل بولاني، فهي أيضًا بالغة الأهمية للتقدُّم العلمي: «يتسنَّى للعالِم، من خلال استيعاب الإطار الذي يدور فيه العلم، إدراكُ مدلول تجربته.»[6] وحتى تكون نماذجنا الذهنية نافعةً وليست مدمِّرة، لا بد أن تربطنا بالواقع. بالإضافة إلى ذلك، لا بد أن تحسِّن قدرتنا على استيعاب التجارب الجديدة؛ ومن خلال تلك العملية تنقِّح الخبرةُ تلك النماذجَ الذهنية.

ولكن للأسف، لا تعكس كلُّ النماذج الذهنية الواقعَ؛ فقد كان الناس يظنون فيما مضى أنَّ الأرض مسطَّحة، وتصرفوا بناءً على ذلك، على الرغم من أنَّ أحدًا لم يعثر فعليًّا على حافتها وسقط من عليها. وتتمثَّل إحدى عواقب هذا التفكير الخاطئ في أنَّ العديد من الاكتشافات الرائعة أُرجِيت حتى تحدَّى بعض المبتكرين مثل كريستوفر كولومبوس ذلك النموذجَ الذهني.

تحدِّد جودة نماذجنا الذهنية مدى كفاءة أدائنا في العالم الطبيعي، ويَسري ذلك أيضًا على عالَم الاقتصاد؛ وعليه، تستثمر صناعات كوك وقتًا ومجهودًا هائلين للتأكُّد من ملاءمة نماذجنا الذهنية للإدارة القائمة على السوق مع الواقع، وأنها مفهومة ومُطبَّقة في كافة أعمالنا. والشركة التي يقوم سلوكُها على نماذج ذهنية خاطئة مآلها إلى الفناء. لا بد أن نذكِّر أنفسنا على الدوام بأنَّ مجرد الاعتقاد في صحة شيء، أو رغبتنا في أن يكون صحيحًا، لا تجعله صحيحًا؛ وحسبما قال السيناتور دانيال باتريك موينيهان: «لكل فردٍ الحقُّ في أن تكون له آراؤه الخاصة، ولكن ليس حقائقه الخاصة.»[7]

والنماذج الذهنية الجيدة — إلى جانب كونها تستند إلى الواقع — ينبغي أن تثمر أفعالًا مؤثرةً؛ بذا لا بد أن تتوافر بها شروطٌ إضافية؛ ألَّا تكون مفرطة التعقيد أو بالغة البساطة، فتفتقر إلى عوامل محرِّكة أساسية أو عواقب ثانوية، وينبغي فحصها متى لا تأتي بالنتائج المرجوة. وكما هو الحال مع كل شيء، لا بد من التشكيك فيها وتحسينها دائمًا، وعلينا أن نسأل أنفسنا دائمًا إنْ كنَّا نفكِّر ونتصرَّف — بصورةٍ ما — كما لو كانت الأرض مسطحة.

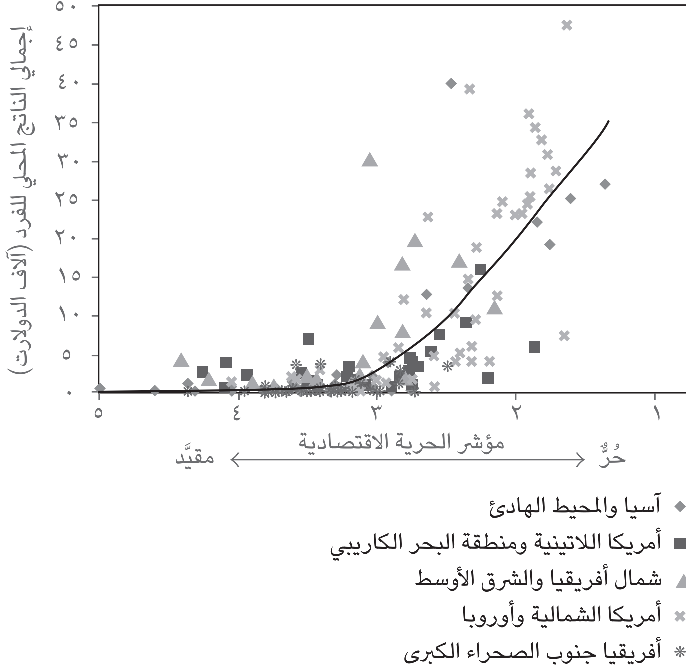
كما أوضحنا، فإنَّ الإدارة القائمة على السوق هي تطبيق علم الفعل البشري في المؤسسات. وتكشف الدراسة المنهجة للمؤلَّفات الكلاسيكية في التاريخ والاقتصاد والفلسفة وعلم النفس، وأفرع العلوم الأخرى، أنَّ ثمة قوانين بعينها تحكم رفاهة البشر.

تقودنا هذه الدراسة إلى استنتاج أنَّ الازدهار الطويل المدى الواسع النطاق لا يمكن تحقُّقه إلا في المجتمعات الحرة؛ فالحياة بالنسبة إلى الأغلبية العظمى من البشر، الذين لم يُنعَم عليهم بالعيش في أحد المجتمعات الحرة، هي كما يعبِّر عنها هوبز: «بائسة وكريهة ووحشية وقصيرة.»[8]

الحرية الاقتصادية والازدهار

يضع مؤشر الحرية الاقتصادية في حسبانه العديدَ من العوامل التي تؤثِّر في قدرة أفراد بلدٍ بعينه، على اختيار كيف يعملون ويُنتِجون ويستهلكون ويستثمرون.

ترتبط الحريةُ الاقتصادية ارتباطًا وثيقًا بدخل الفرد، بالإضافة إلى مقاييس مهمة أخرى للرفاهة؛ مثل: متوسط معدل الأعمار، وجودة البيئة والصحة والتعليم، وانخفاض معدلات الفقر.



شكل ٢-٢: إجمالي الناتج المحلي للفرد والحرية الاقتصادية عام ٢٠٠٥. المصدر: مؤشر الحرية الاقتصادية لعام ٢٠٠٦، مؤسسة هريتيج والشركة المتحدة داو جونز آند كومباني.

لا ينطبق علم الفعل البشري على المجتمعات والدول بمستواها الكلي فقط، وإنما أيضًا على المستوى الجزئي المتمثِّل في المؤسسات المنفردة؛ وقد مضى بعض الوقت قبل أن أَعِي كيف أن استيعاب الظروف المفضية إلى الازدهار يمكن أن يُسهِم في جهودنا لبناء الشركة. بات هذا جليًّا؛ لأنني إذ تعلَّمتُ المفاهيم الاقتصادية التمهيدية — مثل: تكلفة الفرصة البديلة والقيمة الشخصية والميزة النسبية — بدأتُ أطبِّقها بشكلٍ غريزي في شركتنا. وفي تلك الأثناء، تفاجأتُ بأنه على الرغم من أن بعض هذه المفاهيم كان يُدَرَّس

في أقسام الاقتصاد وكليات إدارة الأعمال، فإنَّ إعمالها يندر في الممارسة الفعلية، وإنْ أُعمِلَت كان ذلك في غير اتِّساق.

ثمة مثال من أواخر ستينيات القرن العشرين لأحد هذه المفاهيم التمهيدية التي ضاق نطاق تطبيقها، وإنِ اتَّسَع نطاق تدريسها. كُنَّا نتناقش في موعد بيع بعض البضائع من المخزن، فاقترحتُ أنا بيعها فورًا، لكن قيل لي إنَّ السعر المعروض أقل من السعر الذي اشترينا به في الأصل؛ وعليه، لا بد أن ننتظر حتى يرتدَّ السعرُ إلى وضعه السابق. فأشرتُ إلى أنه لا ينبغي أن يكون هذا هو المِحَك؛ لأن ما دفعناه عند الشراء أصبح الآن تكلفة غارقة.

التكلفة الغارقة

التكلفة الغارقة هي نفقات صُرِفت في الماضي ولا يمكن استردادها. مثل هذه التكاليف قلَّمَا ينبغي وضْعُها في الحسبان عند تحديد أسلوب التصرُّف في المستقبل؛ لأنها — بخلاف آثارها الضريبية المحتملة — غير ذات صلة بما يمكن استرداده.

وقُلتُ في المقابل إنَّ المحك الذي نقيس عليه ينبغي أن يكون متطلِّعًا إلى المستقبل ومحكومًا بمعيار تكلفة الفرصة البديلة، وإنه ينبغي علينا ألَّا نحتفظ بالبضائع في المخزن إلا في حال كان لدينا دليلٌ قوي على احتمالية ارتفاع السعر وليس انخفاضه.

تكلفة الفرصة البديلة

تكلفة الفرصة البديلة هي قيمةُ أثمنِ البدائل، التي لا بد من التنازل عنها للقيام بفعل معيَّن. وفي إطار عملية صنع القرار لا بد أن ننظر إلى تكلفة الفرصة البديلة عوضًا عن التفكير في التكلفة الدفترية أو التكلفة الغارقة؛ بمعنى أننا لا بد أن ننظر إلى الأمام عوضًا عن النظر إلى الوراء.

فيما بعدُ اكتشفنا طرقًا أكثر فاعليةً لتطبيق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة؛ فلتشجيع موظفينا على ريادة الأعمال — بما في ذلك اتخاذ المخاطر المناسبة — بدأنا نعتبر أن الربح المُتنازَل عنه في الفرصة البديلة يساوي الخسارةَ الدفترية الناجمة عن الدخول في مشروع فاشل.

في مثال آخَر حَثَثتُ مندوبي المبيعات على فهم القِيَم الشخصية لكل عميلٍ، وتكييف طريقة التعامل معه على هذا الأساس.

القيمة الشخصية

تُستمَد القيمة الاقتصادية كلها من تقديرٍ لقيمة الأفراد للسلعة، وليس من تكلفتها. ولأن القيمةَ شخصيةٌ، فهي لا تُقاس؛ فقط أفعالُ الشخص وليست أقواله هي التي تعطينا مؤشرًا عن تقييمه شيئًا ما. يُطلَق على هذا التفضيلُ الظاهرُ؛ فإذا اشترى أحدهم تفاحةً، فإننا نعرف أنَّ قيمتها لديه أكبر من ثمنها مضافًا إليه الوقت المستغرَق والجهد المبذول لإتمام عملية الشراء؛ ومن ثَمَّ لا وجودَ لما يُسَمَّى الصفقة المتعادلة؛ ذلك لأن أي تبادل يقتضي ظَنَّ الطرفين أنهما سيربحان.

إذا توافرت للناس حريةُ اختيارٍ، فسوف يبدءون بإشباع أعلى قيمة لديهم أولًا، وهو ما يؤدِّي إلى مفهوم تناقُص المنفعة الحدية؛ فنظرًا لأن الأفراد يُشبِعون قِيَمَهم العليا أولًا، تنخفض قيمة كل وحدة تالية مُستَخدَمة من السلعة. يعلِّل هذا سببَ انخفاض القيمة الحدية لشيء متوافر كالمياه انخفاضًا كبيرًا عن القيمة الحدية للماس، على الرغم من ارتفاع قيمتها الكُلِّيَّة عنه كثيرًا.

ومفهوم الميزة النسبية مثال جيد آخَر؛ فبعدما تعلَّمنا كيفيةَ تعزيز هذا المبدأ للازدهار عبر التجارة، طبَّقناه على توزيع الأدوار داخل فريق العمل أو الشركة. وبينما شرعنا في تعيين أعداد كبيرة من الموظفين الجدد، وإعطاء الموظفين القدامى أدوارًا جديدة، طبَّقْنا هذا المبدأ من خلال منْحِ الموظفين أدوارًا تناسِب قدراتهم أفضل مقارَنةً بالأدوار الأخرى وكذلك الموظفين الآخرين. وهذا يقتضي عملية إعادة تقييم مستمرة للأدوار والمسئوليات، وإلا فستتراجع عملية التعيين تدريجيًّا باستنادها إلى الميزة المطلقة وليس باستنادها إلى الميزة النسبية؛ مما يخفض فاعليتها. عند الاستعاضة عن فرد في إحدى الفِرَق، عادةً ما يُمنَح الفرد الجديد أدوارَ الموظف السابق نفسها؛ لكن عوضًا عن ذلك، ينبغي إعادة تعيين الأدوار ذات الصلة.

الميزة النسبية

تتمتَّع الدول أو المؤسسات أو الأفراد، بميزة نسبية في الأنشطة الإنتاجية التي يخلقون فيها أكبرَ قيمةٍ مقارَنةً بقيمة الأنشطة المتروكة؛ فيمكن لكيانَيْن أنْ يحقِّقا مَكْسبًا عن طريق التبادل التجاري، حتى إذا كان أحدهما يتفوَّق على الآخَر من الناحية الإنتاجية في المنتجات كافة؛ فالمنتِج

المتفوِّق يحقِّق مكسبَه من خلال التركيز على إنتاج المنتجات التي يتمتَّع فيها بتفوُّق نسبي أكبر، أما المُنتِج الأضعف فيحقِّق المكسبَ من خلال التركيز على المنتجات التي يتعرَّض فيها لأقل خسائر ممكنة.

وكما أن كافة الدول تتمتَّع بمزايا نسبية تجعل في التبادل التجاري نفعًا — حتى عندما تكون فعاليةُ أحدِ البلاد أكبرَ من فعاليةِ آخَر في معظم الأشياء — فإن حتى أقل الأفراد تميُّزًا يتمتَّعون بمزايا نسبية.

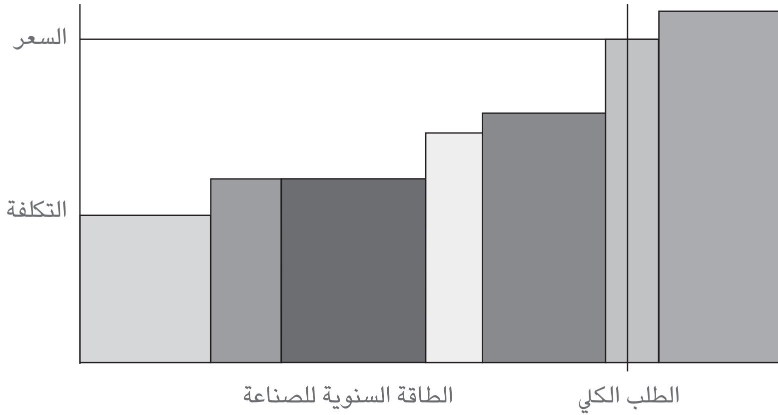
في ستينيات القرن العشرين وسبعينياته، كانت شركتنا صغيرةً إلى حدٍّ مكَّننا من غرس مبادئ السوق هذه على نحوٍ غير رسمي بين قيادات الشركة؛ فكنتُ في كل اجتماع أعمل على إرشاد موظفينا عن طريق طرح الأسئلة ذات الصلة؛ مثل: «هل وضعنا في حُسْباننا تكلفةَ الفرصة البديلة أو الميزة النسبية؟» وعندما لاحت لي القوة التي تشتمل عليها هذه المفاهيم الأساسية، صرتُ مفتونًا بالقوة الكامنة في مفاهيم ونماذج مشتقة أكثر تطوُّرًا؛ على سبيل المثال: بدا واضحًا أنَّ الأنشطة التجارية السِّلَعيَّة التي تزيد طاقتُها الإنتاجية عن كمية الطلب، يتحدد السعرُ فيها على حساب المُنتِج الحدي. ونطلق على هذا آلية تحديد الأسعار.

آلية تحديد الأسعار

آلياتُ تحديد الأسعار مفاهيمُ معقَّدة تتطلَّب فهمًا لمعنى المورِّد الحدِّي. ومع أنني سأبدو مفرطًا في التبسيط؛ فإن المورِّد الحدِّي هو المُنتِج الذي يُنتِج بأعلى تكلفة ويقلِّل الإنتاج عندما يصير غير مربح. وفي أوقات الطاقة الإنتاجية الفائضة، عادةً ما تخفض المنافسةُ الأسعارَ لتصل إما إلى التكلفة الإضافية وإما إلى التكلفة الكلية التي يتحمَّلها المنتِج الحدي (بحسب طبيعة الصناعة). وهذا هو السعر الذي يسمح للمنتِج بالوصول إلى وضع التعادل، إما على أساسِ آخِر وحدة بِيعَتْ، وإما على أساس إجمالي الإنتاج.

كل عمود يمثِّل مصنعًا؛ حيث يمثِّل الارتفاعُ التكلفةَ التي يتحمَّلها كلُّ مصنع، بينما يمثِّل العرضُ طاقتَه الإنتاجية. يظهر المصنع الأقلُّ تكلفةً جهةَ اليسار، والأعلى تكلفةً جهةَ اليمين. يساعد المخطط البياني في التنبؤ بالسعر في أوقات فائض الطاقة، بناءً على رؤيتنا للطلب في المستقبل.

يشير المخطَّط البياني أيضًا إلى الوضع التنافسي لكل مصنع؛ فهو أداة نافعة لتحليل التنافسية والاستثمار، ولتقدير تأثير التغيُّرات في كلٍّ من الطلب والتكلفة والطاقة على السعر.



شكل ٢-٣: آلية تحديد الأسعار.

ساعَدَنا النموذجُ الموضَّح في شكل ٢-٣ على تحسين قدرتنا على التنبؤ بحركات الأسعار وتحديد الوضع التنافسي لكلٍّ من منشآتنا؛ وفي نهاية المطاف صار حجرَ أساسٍ لما نطلق عليه «إطار عملية اتخاذ القرار»، الذي نعتبره أحدَ نماذجنا الأكثر تطوُّرًا.

بحلول أواخر سبعينيات القرن عشرين بدأ يتضح أمر آخَر، بخلاف كيفية تطبيق المفاهيم الاقتصادية والفلسفية والنفسية الأساسية والمتطورة، وتطوير النماذج أو الأدوات لخدمة تلك المفاهيم. على الرغم من أن الإدارة القائمة على السوق اشتملت على هذه المفاهيم أو النماذج الذهنية، فعند تطبيقها تطبيقًا ممنهجًا، تبيَّنَ أنها ليست مجرد حاصل جمع هذه الأجزاء، وإنما تنبع قوتها من ضمان تعزيز كلِّ جزءٍ فيها بقيةَ الأجزاء ودعمها. وبينما يمكن أن يكون تطبيق بُعْد واحد — كالحوافز مثلًا — نافعًا، فإن غياب النهج الشمولي يؤدِّي إلى خسارة الكثير من فعالية الإدارة القائمة على السوق.

بينما واصلَتِ الشركةُ نموَّها، أخذَتْ حصيلةُ المعرفة والمواهب المتكونة لدينا تتنامى ويتَّسع نطاقها باطِّراد؛ ونتيجةً لذلك، تناقصت نسبة الموظفين الذين بات في إمكاني العمل معهم أو إرشادهم؛ وبدورها تَدَنَّت قدرتنا على تطبيق هذه المفاهيم لتحقيق النتائج

المرجوة، بينما زادت فرصتنا للانتفاع منها. كنا بحاجة لإيجاد طرق لتدريس مفاهيمنا ونماذجنا الذهنية من ناحية النظرية والتطبيق على نطاق أوسع بكثير.

في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حاولنا التغلُّب على هذه المشكلة من خلال دمج فكرنا الاقتصادي ونماذجنا الذهنية في نظام الإدارة القائم؛ إذ ظننا أن تلك طريقةٌ كفء لتقوية ارتباط موظفينا بفلسفتنا ونماذجنا الذهنية والأدوات الناتجة عنهما. وكان النظام الذي اخترناه هو نظام ويليام إدواردز ديمنج؛ وقد مكَّنَنَا عملُ ديمنج من أن نصبَّ تركيزنا على جانب واحد للإدارة القائمة على السوق؛ أَلَا وهو: التحسين المستمر. ومن خلال استخدام مخططات باريتو وتحليل السبب الجذري ومراقبة العمليات الإحصائية، سَعَينا إلى قياس تقدُّمنا بطرق واضحة ودالَّة.

ديمنج والتحسين المستمر

قال ويليام إدواردز ديمنج في تأكيده على ضرورة التحسين المستمر: «إنه مستشفًى لا تبرَحه أبدًا.»[9]

بينما كُنَّا نتقدَّم، تعلمنا أيضًا دورسًا قيِّمة؛ أحدها أنه لا ينبغي استخدام المفاهيم والأدوات إلا إذا كانت تحسِّن النتائج. تجلَّت هذه المسألة لديَّ في زيارةٍ قمتُ بها في منتصف ثمانينيات القرن العشرين إلى مركز الصيانة الكهربائية في مصنعنا للسوائل الغازية في ميدفورد بأوكلاهوما؛ كان مهندسو الكهرباء هناك يقضون جزءًا كبيرًا من وقتهم في قياس الأنشطة ورسم المخططات البيانية، بدلًا من القيام بالمهام المتعلقة بالكهرباء، وكان موظفونا يُسمُّون ذلك الوضع «مخططات من أجل تشارلز»؛ فكثيرٌ من الموظفين كانوا يظنون أنني أردتُ المخططاتِ البيانية — أو وصْفَ الأنشطة — كهدفٍ في حد ذاتها، وليس كوسيلة لتحسين النتائج. ولسوء الحظ، انصبَّ الاهتمام على القياس ورسم المخططات عوضًا عن تحسين الأداء والقضاء على الهَدْر.

تعلَّمنا أيضًا أننا لا يمكننا ببساطة أن نُقحِم المبادئ الاقتصادية ونماذجنا الذهنية في نظامِ إدارةٍ قائمٍ بالفعل، حتى لو كان نظامًا بجودة نظام ديمنج. كانت المشكلة — كما اتَّضَح من زيارتي إلى ميدفورد — أننا لم نوفِّر فهمًا كافيًا لمفاهيمنا يتيح استخدامها للحصول على النتائج؛ فبالنسبة إلى شخص لا يملك سوى مطرقة دون فهم، تبدو كل مشكلةٍ مسمارًا.

ساعدتنا هذه التجربة الفاشلة مع نظام ديمنج على الوصول إلى فهم أفضل لكيفية قياس العوامل الرئيسية المحرِّكة للشركة، وتحليل المشكلات، والقضاء على الهدر؛ وقد دفعتنا أيضًا إلى توضيح إطار عملنا بصفة منتظمة حتى يمكن للموظفين الجمع بين النظرية والتطبيق؛ فالنتائج التي يُسفِر عنها الدمجُ والتطبيقُ السليمان تتجاوز كثيرًا ما يمكن تحقيقه من استخدام النظرية أو التطبيق كل على حدة.

تمثَّلَتِ الخطوة الأولى في صياغة إطار عملنا في التفكير في اسم له، وقد توصَّلتُ إلى اسم «الإدارة القائمة على السوق» عام ١٩٩٠. شعرتُ أن هذا الاسم هو أفضل ما يعكس تأثيرَ مبادئ السوق والحاجة إلى تقديم فلسفةٍ وتطبيقٍ إداريين متماسكين. ونظرًا للفروق بين البلد والمؤسسة، كان التحدِّي يتمثَّل في اكتشافِ أو تطويرِ الآليات التي من شأنها أن تُمكننا من تسخير قوة اقتصاد السوق الكامنة في الشركة.

ولتيسير تطوير هذه الآليات، أنشأنا مجموعةَ كوك ديفلوبمنت جروب (مجموعة كوك للتنمية)، وتوقَّعنا أن هذا الفريق من المدرِّبين والاستشاريين الداخليين سيساعد الموظفين في فهم مفاهيمنا ونماذجنا الذهنية وتطبيقها لتحقيق النتائج المرجوة.

لدى إنشاء كوك ديفلوبمنت جروب، لم يكن لديها منتجات أو خدمات لتبيعها؛ فقد اقتضى إنشاءُ خدماتٍ ذات قيمة من الإدارة القائمة على السوق تخليقَ النظرية والتطبيق، وصياغةَ النماذج الذهنية والأدوات التي من شأنها أنْ تمكِّن شركاتنا من تحقيق نتائج ممتازة على أفضل ما يكون. وقد بحثنا في الجوانب الرئيسية في اقتصاد السوق، التي ستمكننا من التطوير الأفضل لإطار عملنا، وشكَّلْنا فِرَقًا لدراسة الدور الذي يضطلع به كلٌّ من حقوق الملكية وقواعد السلوك المنصِف والقِيَم والثقافة والرؤية والقياس والحوافز وخلق المعرفة، في المساهمة في الازدهار.

كانت إحدى مشكلات كوك ديفلوبمنت جروب هي التركيز المفرط لبعض أعضاء الفريق على النظرية دون فهم كيفية تطبيقها. الأساس النظري ضروري، لكنه غير كافٍ في حد ذاته لتحقيق نتائج؛ علاوة على ذلك، فأهم ما كنَّا نحتاجه في تلك اللحظة لم يكن مزيدًا من النظريات، بل كان تكوين معرفة شخصية من أجل تعلُّم كيفية تطبيق النظرية على نحوٍ مربح.

المعرفة الشخصية

رأى مايكل بولاني، الكيميائي وفيلسوف العلم، أننا لا نعرف شيئًا معرفةً حقيقيةً — بمعنى أن تكون لدينا معرفةٌ شخصية به — إلا متى أمكننا تطبيقه للحصول على نتائج، وخيرُ الأمثلة على هذا ركوبُ الدراجة أو لعب الجولف أو الشطرنج؛ فالمعرفة الشخصية أو الفهم الحقيقي ينطوي على تحويل المعرفة المفاهيمية إلى أداة فعَّالة لحل المشكلات، وتناوُل موضوعات جديدة، والتوصُّل إلى اكتشافات جديدة.

يتضمن تكوينُ معرفة شخصية حدوثَ تحوُّل شخصي؛ وهو الأمر الذي يتطلَّب تعلُّمَ إطار عمل جديد ونماذج ذهنية جديدة، ثم استخدامهما لحلِّ مشكلات ملموسة. والمعرفة الشخصية هي نتاج دمج النظرية والتطبيق، ويمكن أن تيسِّرها رعايةُ أحد المرشدين؛ مثل: مدرِّس الرسم، أو خبير الجولف.

المعرفة الشخصية هي مفتاح الاكتشافات؛ فنحن عندما ندرس مجالًا بعينه، نتشرَّب كمًّا متزايدًا من أنواع معينة من المعرفة، تتضمَّن القواعد والحقائق والمصطلحات والعلاقات، وفي مرحلةٍ ما نصير على دراية كافية بهذه التفاصيل، حتى إننا نبدأ في التركيز على المجمل؛ وحينئذٍ يمكننا أن نبدأ في تبيُّن الأنماط ودلالات الأشياء، والشعور بوجود خطأٍ ما، حتى إنْ لم نستطِعْ دائمًا أن نعبِّر عن فهمنا بالكلمات. يحسِّن هذا من قدرتنا على إدراك المشكلات والفرص عند البحث، أو إجراء المقابلات مع المتقدِّمين للوظائف، أو فرز صفقات الاستحواذ.

تبدأ عملية الاكتشاف عندما نلاحظ — على نحو مبهم في كثير من الأحيان — وجود فجوة بين الوضع القائم وما يمكن أن يكون؛ حيث يخبرنا حدسنا أنَّ ثمة شيئًا أفضل وراء حدود مخيِّلتنا مباشَرةً. ومن أجل بناء ثقافة الاكتشاف، لا بد أن نشجِّع — لا أنْ نثبِّط — السعيَ المتحمِّس وراء حدسنا وحدس الآخرين؛ ثم يتعيَّن علينا أن نجتهد في التعبير عن فرضياتنا بوضوح، التي يمكن التشكيك فيها واختبارها متى صارت ملموسةً ومحدَّدة. والفرضيات التي تجتاز هذا العائق يمكنها عندئذٍ أن تخضع للاختبار الأكبر بالتطبيق العملي. وإنَّ منشأ هذه العملية بأكملها هو تطوير المعرفة الشخصية التي تُطبَّق بحماسٍ لحلِّ إحدى المشكلات.

كان ثمة أعضاء آخَرون في الفريق قليلي أو عديمي الفهم للنظرية؛ ومن ثَمَّ عجزوا هم أيضًا عن تعليم الموظفين كيفيةَ تطبيق المفاهيم لتحقيق النتائج؛ ونتيجةً لذلك، لم تَعْدُ المفاهيم كونها تعبيراتٍ طنَّانةً، استخدَمَها الموظفون ليبرِّروا ما كانوا يقومون به بالفعل؛ أو أسوأ من ذلك، ليبرِّروا ما أرادوا أن يفعلوه. فكان تعلُّم كيفية التغلُّب على الميل إلى منح الشكل الأفضلية على الموضوع، هو السبيل إلى الحصول على نتائج من الإدارة القائمة على السوق.

تظل هناك مشكلة أخرى — تَرَتَّبَت أيضًا على قلة الفهم — أَلَا وهي الميل إلى تطبيق الإدارة القائمة على السوق في صورة معادلة جامدة؛ فتعريف التفاصيل والوصف الدقيق للكيفية التي ينبغي بها تطبيق الإدارة القائمة على السوق، يقوِّضان القدرةَ على استخدامها لتحقيق نتائج ممتازة. وكان إدراك هذا الميل الطبيعي لإضفاء الصبغة البيروقراطية على أي شيء ومقاومة ذلك الميل، خطوةً مهمةً أخرى إلى الأمام.

وقد صرنا الآن أكثر قدرةً على التعرُّف على مثل هذه الميول والتعامل معها؛ كي تتمكَّن إحدى الشركات من تسخير قوة الإدارة القائمة على السوق بشكل كامل، لا يكفي أن تتحاشى الميولَ غيرِ المثِمرة فحسب، وإنما أنْ تسعى جاهدة على الدوام من أجل تحسين قدرتها على تَبنِّي النماذج الذهنية السليمة وتطبيقها. هذا يتطلَّب أكثر التغيرات صعوبةً على الإطلاق وأكثرها مشقةً؛ أَلَا وهو تغيير طريقتنا في التفكير. ينطوي تحقيق مثل هذا التغيير على بذل جهدٍ مُرَكَّز ومُطَوَّل لتطوير عادات جديدة للتفكير بناءً على هذه النماذج الذهنية؛ فالنجاح في تطبيق نماذج ذهنية جديدة لا يتحقَّق إلا بالممارسة المتكررة.

يُحسَب لكوك ديفلوبمنت جروب ريادتها للأسواق الداخلية ونشرها لاستخدام بطاقات النتائج على نطاق واسع؛ ما ساعدنا على تحقيق استيعابٍ أكمل لقيمةِ أن تكون لدينا أدواتُ قياسٍ مبنيَّة على واقع اقتصادي؛ وذكَّرنا بأنه كي تقود نشاطًا ما بشكلٍ صحيح، لا بد من قياس العوامل التي تفضي إلى نتائج، وليس مجرد قياسِ ما يسهل قياسه؛ على سبيل المثال: إن كان تقييم أداء أحد الموظفين يقتصر على مساهمته في الأرباح الحالية، دون تقييم تأثير أدائه على الأرباح الطويلة المدى وعلى الثقافة، فإننا بِذَا نشجِّع الموظفين دون قصدٍ على التركيز على الأمور الخاطئة.

وفي حين أنَّ كوك ديفلوبمنت جروب لم تَعُدْ قائمةً (الصورة الحالية منها هي منشأة «قدرات الإدارة القائمة على السوق» التابعة لصناعات كوك)، فقد كان إنشاؤها خطوة مهمة في إطار محاولاتنا لتثقيف الموظفين وتقنين فلسفتنا في العمل.

نحو عام ١٩٩٥، حدثت طفرة بإنشاء «مجموعة أدوات الإدارة القائمة على السوق»، التي أثبتَتْ أنه لا بد من تناغُم الأبعاد الخمسة والتطبيق الشامل لها. ومن مجموعة الأدوات هذه انبثقت عمليةُ الإدارة القائمة على السوق لحلِّ المشكلات، التي أحدثَتْ تحسُّنًا هائلًا في قدرتنا على حلِّ المشكلات والابتكار. كان هذا النجاحُ ذاتيَّ التغذية؛ حيث إنه أثبت للمتشكِّكين فعاليةَ إطارِ عملِ الإدارة القائمة على السوق؛ ونتيجةً لذلك، صار هناك عددٌ

أكبر من الأفراد على استعدادٍ لاتِّخاذِ ما أطلق عليه بولاني «التحوُّل الذاتي التعديل»[10] الذي لا غنى عنه في تطبيق طريقة تفكير جديدة، وقد كانت في هذه الحالة تطبيقَ الإدارة القائمة على السوق بهدف تحقيق نتائج.

تطبيق ممارسة الإدارة القائمة على السوق في عالَمٍ تحكمه السياسة

منذ ستينيات وحتى ثمانينيات القرن العشرين، نَمَتْ شركة صناعات كوك من خلال تطبيق المبادئ القائمة على السوق؛ بَيْدَ أنه بينما كنَّا نصيغ ونقنِّن النظام الذي ساهَمَ في نجاحنا، بُوغِتْنا على غير استعداد بالزيادة السريعة في الضوابط التنظيمية والتسييس والتقاضي. لم نكن وحدنا في هذا الصدد؛ فقد دَمرت هذه التغيُّرات قدرةَ الشركات كلها على تحقيق قيمة فعلية والمساهمة في رفاهة المجتمع.

وبينما تزايدَتِ الضوابط المنظِّمة للأعمال، ظَلَلنا نفكِّر ونتصرَّف كما لو كنا نعيش في اقتصاد سوق بحت. وكان الواقع بعيدًا كل البُعْد عن ذلك؛ فقد تناقصَتْ أهميةُ قوانين الاقتصاد باطِّراد في عالَمٍ حلَّ فيه غموضُ السياسة محلَّ غموضِ السوق.

تطلَّبَ منَّا هذا الواقع إحداث تغيير ثقافي؛ فكان لا بد أن نكون حاسمين، وأنْ نتوقع من موظفينا كافةً الامتثالَ طوال الوقت لأوامر حكومية معقدة ودائمة التغيُّر. والاجتهادُ في الامتثال لكل قانون لا يستلزم الموافقةَ عليه، وإنما ينبغي علينا، حتى عندما نواجه قوانين نظنُّ أنَّ لها نتائجَ عكسيةً، أنْ نمتثل لها أولًا؛ وحينها فقط — حين نكتسب مصداقيةً — يمكننا أن نَدخل في حوارٍ مع الهيئات التنظيمية لعرض بدائل أكثر نفعًا. فإذا ما باءَتْ هذه الجهودُ بالفشل، يمكننا عندئذٍ أن نتَّحِد مع الآخَرين في استخدام التثقيف والجهود السياسية أو أحدهما لتغيير القانون.

تغذَّتِ القوةُ الدافعة إلى التنظيم والتقاضي جزئيًّا نتيجةَ الانتشار المتزايد لتصوُّر أنَّ الشركات الكبرى هي عبارة عن مجموعة من المتآمرين الذين كانوا — عوضًا عن المساهمة في الازدهار — يستخدمون وسائلَ غير شريفة والنُّظُمَ السياسية والقانونية للإثراء بغير وجه حقٍّ. وقد أدَّى الفشل الذريع الذي تعرَّضتْ له مؤخرًا العديدُ من الشركات الكبرى، نتيجةَ افتقارِ قادتها إلى التواضع والنزاهة؛ إلى ترسيخ هذا التصوُّر. ونحن نؤمن بأن التطبيق السليم للإدارة القائمة على السوق يقدِّم علاجًا لهذه المشكلات.

السبيل الاقتصادي مقابل السبيل السياسي

ميَّزَ فرانز أوبنهايمر بوضوح بين «سبيلين متعارضين تعارضًا جوهريًّا»[11] يحصل الناس من خلالهما على الموارد لإشباع رغباتهم؛ أولهما هو السبيل الاقتصادي، ويمثِّله المنتجون الذين يخلقون القيمةَ؛ وثانيهما هو السبيل السياسي، ويمثِّله الأشخاص المستغلون الذين يُعمِلون السلبَ والنهبَ، سواء بالطرق القانونية أم غير القانونية.

ينطوي سبيل التربُّح الاقتصادي على مبادلة الفرد للسلع أو الخدمات طوعًا مع سلع وخدمات الآخرين. لن يدخل الطرفان بمحض إرادتهما في عمليةِ تبادُلٍ، ما لم يكن كلاهما يعتقدان أنهما سيربحان؛ وعليه، لا يمكنك أن تربح بمرور الوقت في ظل نظامٍ من التبادُل الطوعي (سوق) إلا بتحقيق المنفعة للآخرين.

أما سبيل التربُّح السياسي فينقل السلع أو الخدمات من طرف إلى الطرف الآخَر بالقوة أو الاحتيال. التبادل الناتج عن الإجبار أو الاحتيال يعرِّض أحدَ الطرفين على الأقل إلى الخسارة؛ ومن الأمثلة على ذلك: اللجوء إلى السرقة، والاحتيال، والإفساد، واللجوء إلى الممارسات غير الآمنة، ورفع دعاوى لا أساسَ لها من الصحة، وممارسة الضغط على الحكومات لإعاقة المنافسين، أو الحصول على الإعانات المالية والترويج لبرامج إعادة التوزيع التي تخدم المصلحة الشخصية.

فالسبيل الاقتصادي يكوِّن الثروة عن طريق تحقيق النفع لكل مشارك؛ ومن ثَمَّ المجتمع ككلٍّ. أما السبيل السياسي فلا ينطوي في أفضل أحواله على أكثر من إعادة توزيع الثروة، وهو كمنظومة عامة، يعرِّض الأغلبيةَ العظمى من الناس للخسارة.

لا ريب أنَّ المجتمع يملك سلطةَ سَنِّ القوانين، لكنْ لكي تسهم هذه القوانين في ازدهار المجتمع وليس في تقويضه، يجب — ضمن أمورٍ أخرى — تطبيقُها على الجميع بالتساوي؛ فلا ينبغي أن تُعفَى إحدى الشركات من قوانين الانبعاثات البيئية لأنها صغيرة أو مُحظاة سياسيًّا. نحن نؤمن بأننا كي نَنْعم بمجتمع حرٍّ ومزدهر، لا بد من معاملة الناس بناءً على جدارتهم الفردية، وليس بحسب انتماءاتهم الفئوية. وبالمثل ينبغي أن تكون كافة الأعمال متساويةً أمام القانون، ولا تُميَّز في معاملتها لدواعي الحجم أو الربحية أو القطاع الذي تعمل فيه أو التأثير السياسي.

في عالَم اليوم، لا يكفي أن تُرضِي العميل؛ فسُمعة الشركة لها أهمية حيوية في تحديد كيفية معاملة الآخرين لها وفي نجاحها على المدى الطويل. ولا بد من بناء سمعة طيبة مستندة إلى الواقع، وإلا فسيَبني الآخَرون لنا سمعة وليدة التكهنات أو النوايا السيئة، ولن تروق لنا السمعة التي سوف يكوِّنونها عنا. والسمعة الطيبة تُبنَى عن

طريق السلوك المتَّسِق القائم على مبادئ سليمة، وتحقيق قيمة حقيقية، والوصول إلى حد إجادة الامتثال للقوانين، والوفاء بالالتزامات. بعد ذلك ينبغي الإعلان عن الحقائق المتعلقة بالأداء الفعلي؛ فهذا — على عكس اللجوء إلى الحيل أو الدعاية الكاذبة — هو مفتاح بناء سمعة طيبة طويلة المدى.

أيضًا يمكِّن هذا النهجُ المؤسسةَ من إقامة علاقات نافعة وبناء الثقة مع أفرادٍ من كافة دروب الحياة التي يشاركونها نفس القِيَم؛ أي الأفراد المنتجين وليس المستغلين. ويقتضي الحفاظُ على هذه العلاقات أن يتصرَّف جميعُ الموظفين بطريقة تحكمها المبادئ؛ والقيام بهذا لا يحفظ للشركة بقاءَها في مجال العمل فحسب، بل يتيح الفرصةَ لها أيضًا للعمل مع أفرادٍ حَسَنِي النوايا في كافة المستويات الحكومية، من أجل وضع سياسات مبنية على الواقع، من شأنها أن تعزِّز الازدهار لمصلحة الجميع.

يلخِّص الجدولُ التالي تطبيقَ علم الفعل البشري (علم الحرية) في المجتمع، وفي الشركات (الإدارة القائمة على السوق)، ومن جانب الأفراد. وتقدِّم الفصول ٣–٧ دراسةً مفصَّلةً لكلٍّ من الأبعاد الخمسة للإدارة القائمة على السوق.

التطبيق	الرؤية	الفضيلة والموهبة	العمليات المعرفية	حقوق اتخاذ القرارات	الحوافز
علم الحرية: كيف يمكن للمجتمعات أن تحقِّق على النحو الأمثل السلامَ والتحضُّرَ والازدهارَ على المدى الطويل	منظومة من النظام التلقائي تتيح أقصى قدر من الاختيار؛ ما يخلق ازدهارًا وتطورًا مجتمعيًّا مستدامَين	قواعد السلوك القويم النافعة — سيادة القانون وقواعد السلوك — كما يفهمها العامة ويلتزمون بها	حرية التعبير ومؤشرات السوق (الأسعار والربح والخسارة) على أساس القواعد السليمة وحقوق الملكية	حقوق ملكية واضحة يمكن الاعتماد عليها، تُكتَسَب بناءً على القيمة المتكوِّنة والميزة النسبية	يحقِّق الأفراد النفعَ من خلال الربح والخسارة بحسب القيمة التي يخلقونها في المجتمع
الإدارة القائمة على السوق: كيف يمكن للمؤسسات أن تصمد وتزدهر وتنمو على المدى الطويل على النحو الأمثل	تحديد أين وكيف يمكن أن تخلق الشركة القيمة في المجتمع على النحو الأمثل، كي تعظِّم قيمتها الطويلة المدى من خلال عملية اكتشاف تجريبي	الحرص على تعيين ذوي الفضائل والمواهب المناسبة والإبقاء عليهم، وتبنِّي ثقافةٍ تقوم على المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق	الحرص على توفُّر الوضع الأمثل لاكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، وقياس الربحيَّة حيثما أمكن	الحرص على وضع الأفراد المناسبين في الأدوار المناسبة وتخويلهم الصلاحيات المناسبة، ودراية الموظفين بمسئولياتهم ومُحاسبتهم عليها	مكافأة الموظفين على حسب القيمة التي يخلقونها للشركة

التطبيق	الرؤية	الفضيلة والموهبة	العمليات المعرفية	حقوق اتخاذ القرارات	الحوافز
الأداء الفردي: كيف يمكن للأفراد أن يتطوَّروا ويكون لهم إسهام نافع، ويبلغوا أقصى إمكانياتهم على النحو الأمثل	فَهْم الفرد أهدافه ومزاياه النسبية، ومعرفته كيف يخلق أعظم قيمة لنفسه ومؤسسته ومجتمعه	فَهْم المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق ودوام التصرُّف بما يتفق معها	طلب المعرفة وتشاركها، وتحديد الأعمال المربحة. الالتزام الدائم بالابتكار والتعلُّم عن طريق الاكتشاف التجريبي	السعي وراء الأدوار التي تتمتَّع فيها بميزة نسبية، والحصول على الموارد اللازمة لها	قيام المرء بعمل هو شغوف به ويمنحه أكبر إحساس بالرضا

الفصل الثالث

الرؤية



«مضى أينشتاين في زيادة تعميم رؤيته واشتقاق سلسلةٍ من النتائج الجديدة والمفاجئة منها.» (مايكل بولاني)[1]

بلا رؤيا يجمح الشعب.

سِفْر الأمثال ٢٩: ١٨

كَنَّ كولومبوس في قلبه رؤيةً لعالَم آخَر، وقد اكتشفها؛ وكان لدى كوبرنيكوس رؤية لعوالم متعددة وكون أكبر، وقد أماط اللثام عنها؛ واعتنق بوذا رؤيةً لعالم روحاني من الجمال الخالص والسلام الكامل، وقد دخله.

جيمس آلن[2]

تبدأ الرؤية التجارية الفعَّالة بتحقيق القيمة وتنتهي بها؛ فالقيمة هي السبب الوحيد الذي ينبغي أن توجد من أجله أيُّ شركة. في اقتصاد السوق الحقيقي، ينبغي للشركة كي تصمد وتزدهر لفترة طويلة أن تطوِّر قدراتها وتستغلَّها في تحقيق قيمة حقيقية ومستدامة ومتميزة من أجل عملائها والمجتمع.

تحقيق القيمة

تخلق الشركات الناجحة القيمة عن طريق تقديم منتجات أو خدمات أعلى قيمةً لدى عملائها من البدائل المتاحة، وهي تحقِّق ذلك مع استهلاك موارد أقل، تاركةً قدرًا أكبر من الموارد متاحًا لسدِّ الاحتياجات الأخرى في المجتمع. تحقيق القيمة ينطوي على الارتقاء بحياة الأفراد، والمساهمة في تحقيق الازدهار للمجتمع.

وتحقيق القيمة هو دور الشركات في اقتصاد السوق؛ فالشركة التي لا تحقِّق قيمةً لا تُحسِّن حياةَ الأفراد، بل إنَّ الشركات التي تدمِّر القيمة ضارةٌ بحياتنا؛ فالشركات عندما تنتج منتجاتٍ غيرَ مربحة، تسحب بذلك الموارد من استخداماتٍ أعلى قيمةً. وعندما تهدر الشركات الموارد، فإنها تمنع أي استخدام نافع لها بالمرة؛ وفي كلتا الحالتين، يكون من الجدير فِعْله إعادة هيكلة النشاط التجاري المنخفض العوائد، أو بيعه إلى مالك أفضل، أو غلقه.

يُحدَّد نجاح الشركة الطويل المدى بمدى مساهمتها في تحسين حياة الأفراد وازدهارهم من خلال تحقيق القيمة. في السوق الحرة الحقيقية — التي تقوم على القواعد النافعة وحقوق الملكية — تُعَدُّ وسيلةُ القياس المناسبة لتحقيق القيمة هي الربحية الطويلة المدى.[3]

يعني تحقيق قيمة متميِّزة توليدَ قيمةٍ من الموارد المستهلكة أكبر من قيمة الاستعمالات البديلة. وكلمة موارد لا نقصد بها رأس المال والمواد الخام فحسب، بل نقصد أيضًا العمالة والملكية الفكرية والمدخلات الأخرى. يمكن تحقيق قيمة متميِّزة عن طريق تحويل هذه الموارد إلى مُنتَجٍ أو خدمةٍ ذات قيمة أكبر بالنسبة للعميل، أو من خلال استهلاك عددٍ أقل من الموارد أو موارد تنخفض فيها تكلفة الفرصة البديلة، لتوفير المنتج أو الخدمة؛ على سبيل المثال: تحوِّل شركات كوك النفطَ الخام إلى منتجات مثل البنزين، وتحوِّل الموادَّ الكيميائية إلى ألياف تُستخدَم في صناعة السجاد والملابس. فإذا استطعنا صناعة هذه المنتجات باستخدام عددٍ أقل من المواد الخام أو مواد خام تكلفتها أقل، فإن الموارد الموفَّرة تصير متاحةً لتلبية احتياجات أخرى؛ مما يتيح ارتفاع أرباحنا حتى عندما تنخفض الأسعار لدينا. إذا حدث كلُّ هذا بالتناغُم مع مبادئ سليمة، فإننا نحقِّق قيمةً فعلية في المجتمع باستخدام السبيل الاقتصادي.

وإنَّ قدرة الشركة على تحقيق القيمة تصير أيسرَ كثيرًا في ظل اقتصاد سوق يوفِّق بين الاهتمامات المتنوعة لجماعة سكَّانيَّة متباينة فيما بينها. كلنا نميل إلى السعي وراء مصالحنا الخاصة، لكن في اقتصاد السوق الحقيقي لا يمكننا أن نزدهر إلا من خلال مدِّ الآخرين بما يولونه القيمة؛ وقد لخَّصَ الاقتصادي آدم سميث هذه العملية عندما قال: «لا ننتظر من الجزار أو بائع الجعة أو الخباز أن يوفِّر لنا عشاءنا بفعل الكرم وحده، بل بفعل الفائدة التي يجلبها هذا الفعل لمصالحه الشخصية.»[4]

المصلحة الشخصية

قصد سميث بالمصلحة الشخصية ما أطلق عليه توكفيل المصلحة الشخصية المستنيرة، التي بها يُفيد الأفرادُ أنفسَهم عن طريق نفع الآخرين. «الأمريكيون مغرمون بتفسير كافة أفعال حياتهم تقريبًا في ضوء مبدأ المصلحة بفهمه السليم؛ فهُم يُثبِتون في رضًا أنَّ النظرة المستنيرة لأنفسهم تدفعهم لمساعدة بعضهم بعضًا على الدوام.»[5]

تتحقق أفضل خدمة لهذه المصلحة الشخصية المتبادلة في ظل نظامٍ تُفرَض فيه قواعد تبادُل نافعة. وكما علَّق فيرنون سميث، فهذه القواعد هي: «الحق في الملكية، ونقلها للآخرين بالتراضي، والوفاء بالوعود.»[6] يشجِّع هذا النظامُ الربحَ عند استخدام السبيل الاقتصادي، في حين أنَّه يثبِّطه عند استخدام السبيل السياسي.

فالمسألة لا تتعلَّق بما إذا كان ينبغي أن توجد مصلحة شخصية أم لا، وإنما بكيفية توجيه هذه المصلحة الشخصية. «ما من فرد يستطيع البقاء في عالَمٍ شحيحِ الموارد دون إعمالٍ قويٍّ للمصلحة الشخصية؛ يشمل عائلةَ الفرد والمقرَّبين منه على أقل تقدير. يمكن أن تتجلى هذه المصلحة الشخصية في طريقةٍ أو اثنتين عند التعامُل مع الغرباء؛ إما من خلال العدوان وإما من خلال التعاون.»[7] وكي يزدهر مجتمع أو نشاط تجاري على المدى الطويل، لا بد أن تكون لهما قواعد وحوافز تتيح المصلحة الشخصية المستنيرة النافعة للآخرين — أي التعاون — وتكافئها، وفي الوقت نفسه تمنع المصلحة الشخصية المدمِّرة التي تقوِّض الازدهار — أي العدوان — وتعاقِب عليها.

حتى حين نسعى جميعًا وراء مصلحتنا الشخصية ينبثق النظام، بل أيضًا دون تخطيطٍ على مستوى المجتمع. ولأن هذا النظام المنبثق غير مخطَّط مركزيًّا، فقد وصفه إف إي هايك بالنظام التلقائي. في اقتصاد السوق، يتمتع المنتجون والمستهلكون بالعديد من البدائل والخيارات، وإنَّ حقيقة أن المنتجات والطرق الجديدة تطرد دائمًا المنتجات والطرق القديمة، تعرِّض الشركات لتحديات وفُرَص متغيِّرة باستمرارٍ.

النظام التلقائي

أثبت باحثون من قبيل آدم سميث وإف إي هايك أن الازدهار لا يمكن أنْ يتحقَّق إلا من خلال النظام التلقائي؛ ذلك النظام الناتج عن الفعل البشري لا عن التخطيط البشري. وَصَفَ آدم سميث هذا بتعبير «اليد الخفية»، التي تفضي بالإنسان في ظل النظام السليم «إلى تعزيز هدفٍ لم يكن جزءًا من مقاصده.»[8] ورأى هايك أنَّ الازدهار يقتضي وضْعَ المعرفة المنتشرة في أنحاء المجتمع في استخدام مثمر، وأنه «لا يمكن تجميعها وتسليمها إلى سلطة مُكلَّفة بمهمة خلق النظام عمدًا.»[9] إنما الواقع أنَّه لا يمكن استخدام المعرفة المنتشرة استخدامًا مثمرًا إلا من خلال منظومةٍ من النظام التلقائي، الذي يقوم على الملكية الخاصة وقواعد السلوك القويم (بما في ذلك سيادة القانون) والسوق الحرة. أما مايكل بولاني فكان يعتقد أنَّ العلم يتطور من خلال نظام تلقائي مشابه أطلق عليه «جمهورية العلوم».

قبول التغيير

في ظل وجود حقيقتَي التدمير الخلَّاق والنظام التلقائي، كيف للشركة أن تختار أي الفرص تسعى وراءها؟ تختار الشركة الفرص عن طريق تكوين رؤية تسترشد بها في تحقيق قيمة متميِّزة للمجتمع. ونعرف أن الشركة تسير وفق رؤية فعَّالة بقدر تحقيقها أرباحًا على المدى الطويل؛ لقد أثبَتَ التاريخ أنَّ الشركة التي تُدِرُّ أرباحًا على الدوام تلبِّي احتياجات الأفراد، أما الشركات التي لا تلبِّي الاحتياجات فمصيرها عادةً إلى الزوال. أتذكرون قائمة فوربس للشركات الناجحة المذكورة في الفصل الثاني؟ معظم الشركات التي صُنِّفَت ضمن المائة الكبرى في الولايات المتحدة عام ١٩١٧ تراجعَتْ مرتبتها في القائمة بعد مرور سبعة عقود، وكثير منها اختفى من الأساس. لماذا؟ لأنها لم تستمر في تحقيق قيمة للمجتمع؛ ومن ثَمَّ لم تفلح في إدرار أرباح كافية، وقد تراجع ما تقدِّمه للمجتمع أكثر فأكثر بمرور الوقت؛ فنحن نحتاج إلى رؤيةٍ ترشدنا إلى تحقيق المزيد والمزيد.

يبدأ تكوين الرؤية الفعَّالة بإدراك الطرق التي يمكن أن تحقِّق بها الشركةُ قيمةً متميِّزة للمجتمع، ويمثِّل بيانُ الرؤيةِ رؤيةَ الشركة لكيفية تخطيطها لتحقيق القيمة. ينبغي أن يستند ذلك البيان إلى تقييم واقعي لقدرات الشركة (بالإضافة إلى التحسينات التي يلزم إجراؤها عليها والقدرات الجديدة التي ينبغي إضافتها)، وإلى تحليلٍ تفصيلي بهدف تحديد الفرص التي يمكن من خلالها أن تحقِّق هذه القدرات أعلى قيمةٍ لها؛ وينبغي أن تسترشد الشركةُ بهذه الرؤية في كلِّ ما تفعل.

ينبغي أن تضع رؤيةُ الشركة في الحسبان حقيقةَ أنه بمرور الوقت تؤدِّي المنافسةُ إلى تآكُل ربحية كل منتج أو اختراع؛ فالمنافسون يسعون على الدوام إلى الوصول إلى طرق إنتاج أقل تكلفةً، ومنتجات جديدة متميِّزة تدمِّر ربحيةَ المنتجات القائمة؛ وهذه هي عملية التدمير الخلَّاق لشومبيتر.

كي تصل الأرباح إلى أقصى ما يمكن خلال عمر المنتج، لا بد أن تُبطِئ الشركةُ التآكُلَ الحتمي لربحية منتجاتها، وتجدِّدها على الدوام أو تستبدل بها منتجات أخرى. يشمل المدى الواسعُ للاستراتيجيات المتاحة لإبطاء هذا التراجع: إقامةَ علاقات جيدة مع العملاء، والاحتفاظَ بعلامة تجارية قوية تتمتَّع بالجودة والثبات الكافِيَيْنِ لدعمها؛ وتأسيسَ قنوات توزيع يصعب محاكاتها؛ وتأسيسَ عقودِ مبيعات أو توريد طويلةِ الأجل ذات امتيازات، وتطويرَ تطبيقات جديدة، وحمايةَ الملكية الفكرية عن طريق استخدام

براءات الاختراع والسرية والعقود، وتحسينَ العلاقة بين الجودة والتكلفة بمعدلٍ أسرع ممَّا يفعل المنافسون.

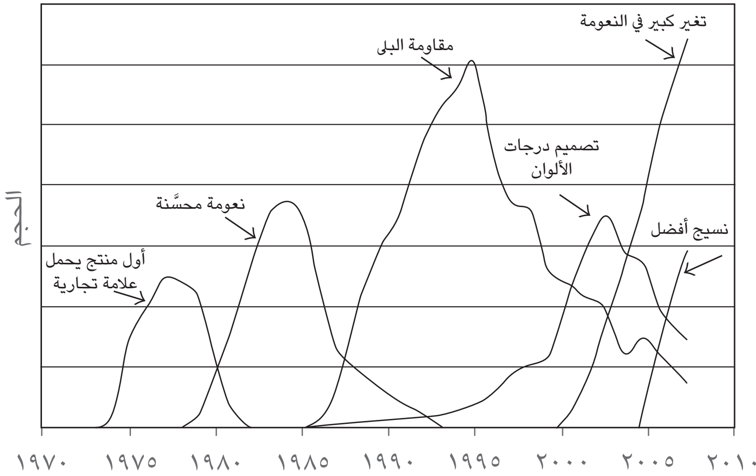
العالَم لا يقف ساكنًا أبدًا؛ فكما ذكَّرَنا الكاتبُ جورج ويل: «طَبْع المستقبل المجيء دون سابق إنذار.»[10] فالمنافسون يتحسَّنون باستمرار، وما يحمل قيمةً لدى العملاء يتغيَّر باستمرار، ومهما كانت درجةُ تميُّز منتجات الشركة وخدماتها، لا يمكنها أن تظل في مجال العمل ما لم تُجرِي تحسيناتٍ وابتكاراتٍ بنفس سرعة منافسيها على الأقل. يقتضي تحقيقُ النجاح في هذا الأمر من الشركات تطبيقَ عمليات الاكتشاف التجريبي والتدمير الخلَّاق على رؤيتها واستراتيجياتها ومنتجاتها وخدماتها وأساليبها؛ فلا بد أن تعمل الشركاتُ كافة على الابتكار المستمر.

الاكتشاف التجريبي

شَرَحَ إف إي هايك أهميةَ الاكتشاف التجريبي قائلًا: «يكمن حلُّ المشكلة الاقتصادية في رحلة استكشاف في غياهب المجهول، ومحاولة اكتشاف طرق جديدة لأداء الأمور بشكل أفضل؛ فالمشكلات الاقتصادية تنشأ عن التغيُّرات غير المتوقَّعة التي تستدعي التكيُّفَ معها.»[11] ولأن المستقبل مجهول، لا يمكننا مطلقًا التنبؤ عن يقينٍ بأيِّ الاستثمارات سيكون مربحًا؛ فلِكَي ندفع بالتدمير الخلَّاق على المستوى الداخلي، لا بد من إجراء العديد من التجارب المبنية على أسس سليمة لتحديد: أيُّ المنتجات والعمليات والطرق والشركات الجديدة ستحقِّق النجاح. لا بد أن نقلِّل أيضًا حجمَ هذه التجارب إلى الحد الذي يمكن عنده تبريرها في ضوء المخاطرة والإمكانات وما يمكننا تحمُّل خسارته.

تقدِّم شركة إنفيستا إنتريورز مثالًا ممتازًا على الكيفية التي يمكن بها أن تساعد الدوائرُ المتكررة للاكتشاف التجريبي والتدمير الخلَّاق والابتكار وتوقُّع احتياجات العميل مسبقًا؛ الشركةَ على تحقيق النمو الطويل المدى. أنشأت شركة دو بونت شركة السجاد ستينماستر وطوَّرتها من خلال التركيز على تطبيق ميزتها النسبية (أو قدرتها الأساسية) للمنتج، والعمليات المبتكَرَة القائمة على الكيمياء. وبينما بلغَتْ أنشطةُ إنفيستا طوْرَ النضج وازدادت المنافسة، نشأت الحاجة إلى قدرات أساسية إضافية — مثل الابتكار التجاري والعمليات المتميِّزة — لضمان تحقيقِ إنفيستا النجاحَ الطويل المدى؛ وترتَّبَ على ذلك تحقُّقُ مصلحةِ دو بونت بالبيع، ومصلحتنا بالاستحواذ على إنفيستا عام ٢٠٠٤.

عرف قادة شركة إنفيستا إنتريورز في دو بونت أنهم كي يحافظوا على بقائهم في السوق ويَنْموا، لا بد من تجديد منتجاتهم باستمرارٍ، فمنتجهم الأساسي؛ السجاد المصنوع من النايلون، وإن كان مرتفعَ القيمة بسبب قدرته على مقاومة البقع، فإنه كان مصنوعًا من ألياف سميكة خشنة الملمس. لو كانت الشركة اعتمدت ببساطة على مقاومة البقع كي يظل المنتج مربحًا، لَكانت خسرَتْ أمامَ منافسيها؛ وبالفعل فإنَّه كما يظهر في شكل ٣-١، كانت دورة حياة المنتج الأساسي حوالي عشر سنوات، ثم حسَّنَتِ الابتكاراتُ التالية عليه درجةَ النعومة واستحدثت مواصفاتٍ أخرى؛ مثل: مقاومة البلى، وتحسين درجات الألوان، مع الاحتفاظ بقدرتها على مقاومة البقع. تشمل الابتكارات الأخيرة منتجاتٍ ذات نسيج ونعومة أفضل، بالإضافة إلى مقاومة محسَّنة للبقع والأوساخ. وقد تعزَّز الابتكارُ المستمر من خلال الجهود المتواصلة التي بذلناها كي نظلَّ متقدِّمين على منافسينا بخطوة، ونتوقَّع الأشياء التي ستحظى بقيمةٍ لدى العملاء في المستقبل.



شكل ٣-١: دورات حياة منتجات ستينماستر.

لا يتطلب تطويرُ المنتَج على نحوٍ ناجحٍ ومستدامٍ فقط بحثًا وتطويرًا مرتفعَي الجودة، بل يتطلَّب أيضًا مؤسسةً للتسويق والتصنيع بمقدورها أنْ ترى الفرص، وتمتلك القدرة والانضباط والوَحدة والثقافة؛ اللازمة لاغتنام هذه الفرص. يتطلَّب هذا

أيضًا إعمالَ الابتكار في كافة العمليات التجارية للشركة؛ بدءًا من التوريد مرورًا بالتصنيع ووصولًا للتسويق، بما يتضمَّن المواردَ البشرية والمحاسبة والخدمات القانونية وخدمات الامتثال وغيرها من خدمات الدعم. وقد جعلَتْ قوةُ إمكانات صناعات كوك في هذه المجالات إنفيستا استثمارًا مناسبًا لنا.

التوقُّع والابتكار

يتطلَّب التطوير الناجح للمنتَج أيضًا أكثرَ من مجرد الاستجابة لتفضيلات العميل؛ إذ يربح كلٌّ من الشركة وعملائها، عندما تتوقَّع الشركة فرصًا جديدة للقيمة، عوضًا عن مجرد الاستجابة لِمَا يحمل قيمة لدى العملاء اليومَ. وفي حين أنَّه من الضروريِّ أنْ تسأل العملاءَ عمَّا سوف يحمل قيمةً لديهم في المستقبل، لا يمكن أنْ تنتهي العملية عند هذا الحد. عادةً ما تكشف مجموعاتُ التركيز واستطلاعات آراء العملاء معلوماتٍ عن احتياجات الغد بناءً على البدائل المتاحة اليومَ، ومن المرجَّح أن تكون الإجاباتُ المرتكزة على بدائل اليوم خاطئةً لهذا السبب تحديدًا؛ فمن الصعب أنْ تحدِّد ما الذي سوف تختاره في المستقبل إنْ كنتَ لا تعرف ماذا ستكون الخيارات المتاحة.

على سبيل المثال: عندما سُئِل كبار مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في سبعينيات القرن العشرين أيُّ الحواسب سوف يستخدمونها في المستقبل، أجاب ٧٠٪ منهم بأنَّهم سيستخدمون حواسب «آي بي إم» المركزية؛ لكنْ مَن منَّا كان سيتخيَّل التغيُّرات المذهلة التي طرأت على مجال تكنولوجيا المعلومات؟ بالتأكيد ليسوا مستخدمي الحواسب المركزية الذين سُئِلوا منذ عقود، والذين يستخدم كثيرٌ منهم الآن حواسب شخصية قيمتها ٥٠٠ دولار مُوَصَّلة بشبكة الإنترنت.

من الطبيعي أن نظن أنه إذا كان العملاء لا يشتكون، فهم راضون؛ لكنَّ التفكيرَ بهذه الطريقة يمكن أنْ يُفضِي بنا إلى الاطمئنان الزائد ويعرِّضنا لخطر التدمير الخلَّاق. قلَّما يعرف العملاء ما الذي سوف يحمل لديهم قيمةً إلى أن يروه؛ وهذه المعلومة المهمة عامل أساسي في النجاح.

وإلى جانب إبطاء التدهور والابتكار المستمر وتوقُّع ما سوف يحمل قيمةً لدى العملاء، لا بد أن تدرك الشركة أيضًا ما إذا كان ينبغي بيع أحد الأصول أو الشركات، ومتى. بصفة عامة ينبغي بيع الأصل متى كان المشتري سيدفع أكثر من تقدير المالك للقيمة المتبقية لهذا الأصل؛ عادةً ما يحدث ذلك إذا كان معدل التدهور يفوق قدرة المالك

على الابتكار. ونحن في صناعات كوك نفضِّل ألَّا نبيع الأصول التي تقدِّم قدرةً أساسيةً أو قاعدةً للنمو.

بطبيعة الحال يتطلع كل نشاط تجاري إلى الحصول على أقصى قيمة للشيء الذي يبيعه؛ ولتحقيق هذا، لا بد من التفكير في الأسباب المتعددة التي تجعل أحد الأصول أو الشركات أعلى قيمةً لدى طرف آخَر. لعل المشتري المحتمَل لا يصدِّق أن الشركة سوف تتدهور بالسرعة المتوقَّعة، وربما يرى احتمال تعاونها مع أصول تكميلية أخرى يملكها، أو ربما يملك قدرات وابتكارات لا يملكها البائع. باختصارٍ، المشتري له رؤية مختلفة.

كيف نشكِّل رؤية؟ يستلزم تطويرُ رؤيةٍ فعالةٍ إدراكَ كيف يمكن أن تَخْلق الشركةُ قيمةً متميِّزة للمجتمع وتحقِّق أقصى استفادة منها. تبدأ العملية بتقييمٍ واقعيٍّ للقدرات الأساسية للشركة (القدرات القائمة أو المحسَّنة أو الجديدة)، وتحديدٍ مبدئيٍّ للفرص التي يمكن أن تحقِّق لها هذه القدراتُ أقصى قيمةٍ. ولا بد من تأكيد هذا التحديد المبدئي عبر تكوين وجهة نظر بشأنِ ما سيحدث في الصناعات التي تُؤْمن الشركةُ بوجود هذه الفرص فيها.

لدينا في صناعات كوك في المجمل سِتُّ قدرات أساسية تَفتَّقَت عن مزايا نسبية مهمة ومستدامة: الإدارة القائمة على السوق، والابتكار، والعمليات المتميِّزة، والتبادل التجاري، والمعاملات المتميِّزة، والقطاع العام. ولأن هذه القدرات حيوية لمستقبل صناعات كوك المتحدة، فإننا نعمل باستمرار على تطويرها والإضافة إليها؛ حيث نبنيها عن طريق وضع النظريات والملاحظة والممارسة والقياس. ونحن نوطِّد تطبيقَ هذه القدرات في شركاتنا من خلال فِرَقٍ في كل شركة، يعزِّزها ويدعمها فريقٌ على مستوى المؤسسة.

يتضمَّن تكوين وجهة نظرٍ إجراء دراسة مكثفة منهجية عالمية النطاق؛ فندرس تاريخ الصناعة، والتكنولوجيا المُستخدَمة فيها، والمنافسة، والعملاء، والقوانين الواجبة التطبيق، وعقبات دخول سوقها، والكيفية التي تتغيَّر بها هذه العوامل كافة؛ وبعدئذٍ نحلل سلسلة القيمة لهذه الصناعة وهيكل تكلفتها، والطلب المستقبلي على منتجاتها، والأوضاع التنافسية للمشاركين فيها، وعوامل أخرى ذات صلة؛ ونسعى لفهم العوامل المحركة المستقبلية، ومستوى الربحية للقطاعات المختلفة لهذه الصناعة.

وبناءً على وجهة النظر التي كوَّنَّاها، نعدِّل طريقةَ تفكيرنا بشأن أفضل الفرص وكيفية اغتنامها؛ ومن هذا التحليل نكوِّن رؤيةً تبيِّن صراحةً كيف نخطط لتحقيق قيمة

متميِّزة. ولا بد أن تَكُون هذه الرؤيةُ محددةً بالدرجة الكافية لتوجيه تحرُّكنا، ومتوافِقةً مع رؤية صناعات كوك.

رؤية صناعات كوك

تطبيق الإدارة القائمة على السوق لتحديدِ الفرصِ التي ستحقِّق قدراتُنا أعظمَ قيمةٍ لها واغتنامها، وتطوير وإعمال الاستراتيجيات التي سوف تعظِّم هذه القيمة على المدى الطويل. والقدرات الأساسية التي تمثِّل حاليًّا أعظمَ مزايانا النسبية وتمكِّننا من تحقيق قيمة متميِّزة هي:

الإدارة القائمة على السوق: الرؤية، والفضيلة والموهبة، والعمليات المعرفية، وحقوق اتخاذ القرارات، والحوافز، والمبادئ التوجيهية، والنماذج الذهنية للإدارة القائمة على السوق.

الابتكار: التدمير الخلَّاق، والحرية المنضبطة، وعملية الاكتشاف، والبحث والتطوير، وشبكات التكنولوجيا، والمقارنة المرجعية، والاستحواذ، والتسويق وتمييز السلع بالعلامة التجارية، واستراتيجية الملكية الفكرية.

العمليات المتميزة: الامتثال، وإدارات البيئة والصحة والسلامة، والأداء وفاعلية التكلفة، والمقارنة المرجعية، واغتنام رهانات القيمة.

التبادل التجاري: وجهة النظر، وتطوير الاستراتيجية، وشراء الأصول وبيعها، وإتاحة الخيارات، وإدارة المخاطر، والتنفيذ.

المعاملات المتميزة: التعرُّف على الفرص، وشبكة البدء، وإطار صنع القرار، وتقصِّي الاستثمارات المحتملة، واختيار المحفظة الاستثمارية المُثلى، والهيكلة.

القطاع العام: العلاقات القانونية، وعلاقات الاتصال، والعلاقات الاجتماعية، والأعمال الخيرية، والسياسة العامة.

وللنجاح على المدى الطويل، ستعمل صناعات كوك على التحسين المستمر لهذه القدرات وتطوير قدرات أساسية إضافية.

يوضح شراءُ جورجيا باسيفيك في ديسمبر عام ٢٠٠٥ رؤيتَنا في العمل؛ فبحلول عام ٢٠٠٢، كنَّا قد قرَّرنا أن قدراتنا الأساسية يمكن أن تحقِّق قيمةً في صناعة منتجات الغابات وكوَّنَّا رأيًا بشأن: أي قطاعاتٍ في هذه الصناعة تحمل لنا أقصى فرص نجاح. وكُنَّا على قناعة بأنَّ الإدارة القائمة على السوق بمقدورها أن تحسِّن عمليةَ تطوير الرؤية، والتفكير الاقتصادي، والمقاييس، وتكوين المعرفة ومشاركتها، وصنع القرارات، والحوافز. الابتكار يمكن تطبيقه ليس فقط في المنتجات والعمليات، بل أيضًا في كافة

الأجزاء الأخرى لعملية تحقيق القيمة. والعمليات المتميِّزة يمكن أن تحسِّن فعالية الامتثال والتكلفة والأداء. أما التبادل التجاري فيمكنه أن يحسِّن عملية شراء المواد الخام والطاقة، ومبيعات المنتجات وإتاحة الخيارات، ويمكِّننا من بناء نشاط تجاري. والمعاملات المتميِّزة تعزِّز عملية إنشاء الفرص وتحليلها، والهيكلة المالية. والقطاع العام يمكن أنْ يحسِّن القدرةَ على منع الدعاوى القضائية والتصدي لها، والتعامل مع التحديات السياسية والتحديات في مجال الاتصالات. وبناءً على هذا الاستنتاج، فاتَحْنا شركةَ جورجيا باسيفيك في الأمر عام ٢٠٠٤؛ ومن ثَمَّ اشترينا مصنعَيْن من مصانعها لتصنيع عجين الورق، وقد شجَّعَنا نجاحُنا في مجال عجين الورق على السعي وراء المزيد من الفُرَص في مجال منتجات الغابات والمنتجات الاستهلاكية؛ وأدَّى هذا في آخِر المطاف إلى استحواذنا على جورجيا باسيفيك.

يتضح من رؤية صناعات كوك وتنوُّع أنشطتها أننا نرى أنفسنا محكومين بالقدرات أكثر من كَوْننا محكومين بصناعاتنا أو منتجاتنا، كما هو أكثر شيوعًا.

وفي صناعات كوك المتحدة تنطبق هذه العملية لتطوير الرؤية على الصناعات التي نقوم بها وتلك التي نفكِّر في الدخول فيها على حدٍّ سواء؛ فالفرص الجديدة متوافرة في صناعاتنا التقليدية تمامًا كما في الصناعات الجديدة؛ وعليه، تطبِّق شركاتُ كوك نفسَ هذه العملية لتطوير الرؤية بداخل صناعاتها الحالية كما بخارجها. ويتمثَّل جزءٌ رئيسي من هذه العملية في وضع القدرات والاستعداد للمجازفة لدى كلٍّ من الشركة المعنِيَّة وصناعات كوك ككلٍّ في الاعتبار.

تحديد الأولويات

تحتاج الشركة — بناءً على رؤيتها — إلى تطوير وتطبيق استراتيجيات تمكِّنها من تحقيق أقصى استفادة من قيمتها الطويلة المدى (التي نعتبرها مساوية لما تحقِّقه من أرباح على المدى البعيد تفوق تكلفة رأس المال). يقتضي هذا تحديد الأولويات. وفي الشركات المُرَكَّبة، يمكن أن يكون تحديد كيفية ترتيب الأشياء المراد القيام بها، على نفس القدر من أهمية تحديد ماهية الأشياء التي نقوم بها.

يتعين توفُّر مجموعتين على الأقل من المعايير لتحديد الأولويات: تشمل المجموعة الأولى الإجراءاتِ اللازمةَ للبقاء على الساحة، مثل الوفاء بمهلة محدَّدة للامتثال لإحدى اللوائح الحكومية أو متطلَّبات رئيسية لدى العميل تتعلَّق بالجودة أو الحجم؛ وتتحدَّد

المجموعة الثانية عن طريق تحليل الفجوات، الذي يقدِّر القيمةَ الحالية للفُرَص نسبةً إلى الموارد المستهلكة (مثل المواهب أو رأس المال النادرين)، مع تعديل القيمة في ضوء المخاطر؛ ومن ثَمَّ، فالفرصةُ التي تساوي قيمتُها الحالية المعدَّلة في ضوء المخاطر ١٠٠ مليون دولار، سيكون لها الأولوية على فرصة قيمتها الحالية تساوي ٢٠ مليون دولار، بافتراض أنَّ كلتيهما تتطلَّب موارد متشابهة. دون هذه المنهجية، يبزغ الميل لمحاولة العمل على كل شيء مرة واحدة؛ مما يعني عدم إتمام شيء بسرعة أو كفاءة.

بعد تحديد أولويات الشركة ككلٍّ، لا بد أيضًا من تحديدها — استنادًا إلى الرؤية — بالنسبة إلى التسويق، والعمليات (وصولًا إلى مستوى المصنع)، والتوريد، والبحث والتطوير، وفِرَق الدعم؛ وبعد ذلك يتعيَّن على كلٍّ من تلك الأقسام تكليفُ أشخاصٍ مسئوليةَ تنفيذِ هذه الأولويات. ولا بد من وضع تكلفة الفرصة البديلة في الاعتبار عند أخذ قرارٍ بخصوص ما الذي نقوم به وبأي ترتيب.

ينطوي أيضًا تعظيم القيمة الطويلة المدى على إنشاء عملية اكتشاف تجريبي تشجِّع التحسينات والاستراتيجيات والابتكارات الجديدة. وعندما نجِّرب سنُجَابِهُ فشلًا؛ فكما علَّمنا أينشتاين: «مَن لم يخطئ قطُّ، لم يجرِّب شيئًا جديدًا قطُّ.»[12] يتمثَّل مفتاح الحلِّ في إدراك متى نكون في مرحلة التجريب، وأن نكوِّن رؤيةً مبنية على الواقع. وقد لحق الضرر بصناعات كوك المتحدة عندما عجزنا عن ذلك.

كانت خسارتنا في مجالَي الشحن والزراعة مثالًا مُكلِّفًا على الفشل في تكوين رؤية مبنية على الواقع، وفي إدراك عدم امتلاكنا القدرةَ على عقد رهان بمثل هذا التعقيد أو الحجم. كلاهما أصبح مربحًا اليومَ، لكنْ فقط بعد إعادة إنشائهما بالكامل؛ فقد أُنشِئت قدرات جديدة أسفرت عن مراجعة الرؤى؛ على سبيل المثال: كان نشاطان بالغا النجاح — هما كوك نيتروجين وماتادور كاتل — جزأين من كوك أجريكالتشر جروب الفاشلة؛ فقد تسنَّى تحقيق كوك نيتروجين لرؤيتها المُعدَّلة بوصفها شركةَ أسمدةٍ عالميةً تعمل وتسوِّق وتتاجر، من خلال التطبيق المتَّسِق والمنضبط للإدارة القائمة على السوق. نفس النهج أيضًا أتاح لماتادور كاتل أن تحوِّل رؤيتها المُعَدَّلة إلى واقع.

قَلَّما يكون تطويرُ الرؤيةِ لمؤسسةٍ راسخةٍ عمليةً خطيةً مستقيمةً، وإنما يكون عملية مكرَّرة، وتكون الرؤية في حالة بزوغ مستمر. وكل رؤية — بمجرد أنْ تترسَّخ — تحتوي على بذور هلاكها، فهذا ما يكفله التدميرُ الخلَّاق.

على الرغم من أن الرؤية تتغير بمرور الوقت، فمن الضروري وجود رؤية مشتركة مفهومة ومعمول بها؛ ومن ثَمَّ لا بد من نشر الرؤية على نحوٍ فعَّال في جميع أنحاء المؤسسة؛ ففهم الهدف الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وكيفية تحقيق الشركة للقيمة، يساعدان كلَّ موظف على التركيز وتحديد الأولويات. والرؤية المشتركة توجِّه عمليةَ تطوير الأدوار، والمسئوليات، والتوقعات، ولا بد أنْ تجيب كلُّ رؤية على سؤالَيْ: «ما الذي ينبغي أن نَجِدَّ في السعي من أجله؟» و«كيف سنقوم به؟» لا بد أن توجِّه رؤيتنا كافة أفعالنا؛ فالرؤية الفعَّالة هي أصل النجاح على المدى البعيد.

الفصل الرابع

الفضيلة والموهبة



«ثمة أرستقراطية طبيعية بين الناس، أُسسها الفضيلة والموهبة.» (توماس جيفرسون)[1]

القوانين تحكم الوضيع، والسلوك القويم يحكم النبيل.

مَثَل صيني

أعظمُ الفضائل أكثرُها نفعًا للآخرين.

أرسطو[2]

لا تَخفى على أحدٍ ضرورة الموهبة، بَيْدَ أنَّ أهمية الفضيلة — كما أشار توماس جيفرسون — تعادل أهمية الموهبة على أقل تقدير؛ فلِكَي تكون المؤسسة ناجحة حقًّا — أيْ تتفوق على غيرها وتصمد مع مرور الزمن — لا بد من الاهتمام بالفضيلة إضافةً إلى الموهبة.

إننا نقوم بهذا في صناعات كوك من خلال اعتناق قِيَم أساسية في شركتنا، تؤدِّي دورَ مفهومِ «قواعد السلوك القويم» لإف إيه هايك في المجتمع. أُدمِجت هذه القِيَم الأساسية في المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق، وفي مدوَّنة قواعد السلوك الخاصة بنا.

قواعد السلوك القويم

تشمل قواعد السلوك القويم في المجتمع كلًّا من سيادة القانون ومعايير السلوك. وقواعد السلوك القويم ليست مجموعة قواعد بعينها، وإنما هي معيار عام يمكن قياس كافة القوانين عليه.

تقيِّد سيادة القانون سلطة الحكومة وتحِدُّ من صلاحيتها لتغيير القانون بشكل عشوائي، حتى إنْ كانت تلك رغبةَ الأغلبية. وهي تتضمن أيضًا أنه لا بد من تطبيق القوانين دائمًا على الجميع، وأنَّ الجميع سواسية أمام القانون. تضمن سيادةُ القانون المساواةَ في المعاملة (وليس المساواة في الناتج)، والحرية الفردية، وحرية التصرُّف؛ يؤدي هذا إلى السلوك المتحضِّر والازدهار وتقدُّم المجتمع. وتضمن سيادةُ القانون — عند تطبيقها بالشكل السليم — الحقوقَ الفردية، وتزيد قابلية العالم السياسي للتوقع، وتيسِّر للأفراد التكيُّفَ، وتُسْفِر عن سلوكيات نافعة للمجتمع.

تتمثل معايير السلوك في كيفية تصرُّفنا وتوقعنا لتصرُّف الآخرين؛ فلِكَي يؤدي المجتمع الحرُّ وظائفَه، لا بد من ممارسة معايير السلوك النافعة — مثل الأمانة، واحترام الآخرين وممتلكاتهم، وتقديم المساهمة، وتحمُّل المسئولية، والأخذ بزمام المبادرة — على

نطاق واسع. وعند الجمع بين معايير السلوك والقِيَم والمعتقدات المشتركة — أيْ ما يهتم به الإنسان بشدة — تتألَّف ثقافة الجماعة.

كي تقوم أيُّ جماعة من الأفراد — سواءٌ أكانت مجتمعًا أم مؤسسةً — بدورها بفعالية، لا بد أن تسترشد في المقام الأول بقواعد عامة للسلوك القويم، وليس أوامر بعينها؛ فتَرْك التفاصيل للشخص القائم بالعمل يشجِّع على الاستكشاف، ويعزِّز أيضًا عمليةَ التكيُّف مع الظروف المتغيِّرة.

وعندما يلزم وضع قواعد أو إرشادات تفصيلية، لا بد من الحكم عليها في ضوء القواعد العامة القائمة بالفعل من خلال عملية استكشاف، بما يوفِّر للمجتمع أو المؤسسة أفضلَ فرص للازدهار. أما التحديد المفرِط وفرض التفاصيل الدقيقة فيقوِّضان الازدهار بتشجيع التقاعس، ويُيَسِّران أيضًا الفساد وسوء استغلال السلطة، والخنوع والركود؛ وهو ما عبَّر عنه الكاتب الفرنسي فردريك باستيا في قوله: «... أضمنُ طريقةٍ لاحترام القانون هي أن تَسُنَّ قانونًا محترمًا.»[3]

تعبِّر المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق لدينا عن قواعدنا للسلوك القويم، بالإضافة إلى قِيَمنا ومعتقداتنا المشتركة. وتطبيق مبادئ عامة يمكِّن الموظفين من التصدِّي للأمور الخاصة. وعن طريق تفصيل القانون العام يتم التصدي لكل التفاصيل الخاصة.

ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ

ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ هي تعظيم الربحية الطويلة المدى للشركة، من خلال تحقيق قيمة فعلية في المجتمع، مع المداومة في الوقت نفسه على التصرُّف بنزاهة وفي حدود القانون.

لا بد أن يعتنق كلٌّ مِنَّا هذه القِيَم الأساسية ويجسِّدها في كلِّ ما يقوم به. نطلق على هذا وَصْف ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ، التي نعظِّم من خلالها تحقيق القيمة.

ثقافة الفضيلة

لكل شركة ثقافتها الخاصة، ربما تنشأ هذه الثقافة عمدًا بفعل الشركة، أو عن غير قصد بفعل قوًى أخرى؛ وفي كلتا الحالتين تتحدَّد ثقافة الشركة بسلوك أعضائها والقواعد التي يفرضها قادتها والحكومات. تقتضي الإدارة القائمة على السوق ثقافةً ذات خصائص

معينة، ومن حسن الحظ أنَّ هذه الخصائص يمكن زرعها بشكل فعَّال؛ وهي تضع معايير تقييم السياسات والممارسات، وقياس السلوك، وترسيخ معايير السلوك، وبناء القيم المشتركة التي توجِّه الأفعال الفردية.

المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق

(١) النزاهة: إدارة كافة الشئون بنزاهة وفي حدود القانون.

(٢) الامتثال: السعي إلى تحقيق الامتثال بنسبة ١٠٠٠٠٪، مع امتثال ١٠٠٪ من الموظفين امتثالًا كاملًا طوال الوقت؛ والحرص على تميُّز الامتثال في مجال البيئة والسلامة وكافة مجالات الامتثال الأخرى. قِفْ وفكِّرْ واسألْ.

(٣) تحقيق القيمة: خَلْق قيمة فعلية طويلة المدى باستخدام السبيل الاقتصادي. فهْم الإدارة القائمة على السوق وتطويرها وتطبيقها لتحقيق نتائج متميِّزة. القضاء على الهدر.

(٤) ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ: إبداء الهِمَّة والانضباط والمسئولية وسداد الرأي والمبادرة ومهارات التفكير الاقتصادي والنقدي، والعقلية المجازِفة اللازمة لتقديم أعظم مساهمة للشركة والمجتمع.

(٥) التركيز على العميل: فهْم العملاء وإقامة علاقات معهم بغرض توقُّع احتياجاتهم وتلبيتها بشكل مربح.

(٦) المعرفة: السعي وراء أفضل معرفة وتطبيقها والمبادرة بمشاركتها مع تقبُّل مواجهة عملية تحدٍّ. قياس الربحية حيثما أمكن.

(٧) التغيير: قبول التغيير. تصوُّر ما يمكن أن يكون، وتحدِّي الوضع الراهن، والعمل على إحداث التدمير الخلَّاق.

(٨) التواضع: التواضع والأمانة الفكرية، والسعي الدائم إلى فهم الواقع والتعامل معه بشكل بنَّاء لتحقُّق قيمة فعلية وتطوير الذات.

(٩) الاحترام: معاملة الآخرين بوقار واحترام وأمانة وحساسية. تقدير قيمة التنوُّع. تشجيع العمل الجماعي وممارسته.

(١٠) الإشباع: تحقيق نتائج تخلق قيمةً من أجل إدراك كامل قدراتك الكامنة والشعور بالإشباع في عملك.

يستلزم تطوير القدرة على تطبيق هذه المبادئ بشكل منتظم وفطري — لتحقيق نتائج — المداومةَ على الممارسة والتأمُّل.

يَملِك كثير من الشركات مبادئ شبيهة، لكنَّ عددًا أقل من الشركات يتَّخِذ خطوات منهجية للتأكد من أن كل موظف يفهم مبادِئَها وملتزِم بالتفكير والتصرف بما يتفق معها. هذه الخطوات ضرورية إذا كان لمثل هذه المبادئ أنْ تؤثر بحقٍّ في ثقافة مكان العمل، وإلا تصبح مجرد شعارات جوفاء لا أكثر.

الخطوة الأولى هي التأكد من أن السياسيات والممارسات تؤدِّي إلى ثقافة تحقيق القيمة واتخاذ المبادرة والمسئولية، عوضًا عن البيروقراطية والاستحقاقات وغياب المساءلة. وفي صناعات كوك المتحدة، نسعى جاهدين أيضًا إلى تعيين أولئك الذين يعتنقون مبادئنا فقط والإبقاء عليهم، ونقدِّم شروحًا مفصلة لهذه المبادئ ودورها، ثم نعلن بوضوح وباستمرار عن توقُّعنا أنْ توجِّه هذه المبادئ سلوك الموظفين. وعلاوةً على ذلك فإننا نبني الترقيات والرواتب على مدى كفاءة موظفينا في تطبيق مبادئنا، كما أننا نقدِّم الملاحظات بانتظام، وعازمون على اتِّخاذ إجراءات تأديبية تصل في النهاية إلى حد الفصل ضد موظفينا الذين لا يتصرَّفون بما يتماشى مع مبادئنا.

ينبغي اختيار قادةٍ مِن بين أولئك الموظفين يكونون قد أثبتوا كفاءة في تنفيذ هذه الخطوات، ويمثِّلون نماذج إيجابية يُحتذى بها لثقافة مكان العمل. ولأنَّ القادة هم مَن يضعون المعايير — من خلال أسلوب قيادتهم وكذلك من خلال تصرُّفاتهم — فهُم حُرَّاس الثقافة والمسئولون عنها. ولكي يكون القادة مؤثرين، لا بد أن يعتنقوا المبادئ السليمة ويطبِّقوها على الدوام بطريقة تحقِّق نتائج.

لتطبيق الإدارة القائمة على السوق بشكل فعَّال، لا بد أن تكون النتائج هي موضع التركيز. يكمن التحدي في تجاوز المرحلة السطحية التي يَفهم فيها الموظفون الكلمات والمفاهيم لكنهم لا يتمكنون بعدُ من تطبيقها وتحقيق النتائج المربحة. إن ترقية أولئك الذين ليس بمقدورهم أن «يُقرِنوا القول بالفعل»، تقوِّض القدرة على تحقيق القيمة وتدمِّر الثقافة؛ وبالمثل، فإن المرء لا يصير على دراية بلعبة الشطرنج إلا عندما يتمكَّن من تطبيق المفاهيم والقواعد الأساسية لوضع استراتيجيات رابحة. وتتمثل موهبة رئيسية لدى المناصب الإدارية في القدرة على فَهْم الأفراد، وتحديد أولئك القادرين على تطبيق المبادئ السليمة لتحقيق نتائج مربحة.

ويتطلَّب خلقُ ثقافة نافعة إرشادًا وأمثلة إيجابية للاقتداء بها. والقائد الكفء، بالإضافة إلى التزامه بهذه المبادئ، يراجعها بانتظام مع الموظفين كافة؛ ويقدِّم القائد الفعَّال ملاحظاتٍ على الأداء متكرِّرةً وأمينةً، تحدِّد فرصَ التحسُّن بطريقةٍ تحفِّز الحوار

والتغيير، وهم يَعتبرون أنفسَهم وموظفيهم وأقرانهم والإدارةَ مسئولين عن السلوك بما يتماشى مع هذه المبادئ. يوفر القادة أيضًا فرصًا للموظفين الأفضل تجسيدًا لثقافةِ مكان العمل النافعةِ؛ مثل هؤلاء الموظفين يصبُّون تركيزَهم على مشكلات العمل الأساسية، ويدفعون التغييرَ البنَّاءَ، ويبتكرون، ويحقِّقون نتائجَ مربحة ونموًّا من خلال ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ.

تعتمد القدرةُ على تحقيق قيمة فعلية على وجود ثقافة ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ، يكون الأعضاء فيها شغوفين بالاستكشاف؛ فعلى الرغم من أن اختيار الموظفين والإبقاء عليهم يكون بِناءً على قِيَمهم ومعتقداتهم، فلا بد أيضًا أن يملكوا الموهبة الضرورية لتحقيق النتائج؛ فالفضيلة دون الموهبة المطلوبة لا تحقِّق قيمةً. بَيْدَ أن الموهبةَ دون فضيلةٍ خطيرةٌ، ويمكنها أن تعرِّض الشركة والموظفين الآخرين للخطر؛ فالموظفون الذين لا يتمتعون بالفضيلة بالدرجة الكافية، ألحقوا أضرارًا بالشركات أكثر بكثير من أولئك الذين لا يتمتَّعون بالموهبة الكافية. منذ سنوات عدة قرَّرَ مشرفٌ في أحد مصانعنا — حتى بعد تلقِّيه التدريب — أن أحد الاشتراطات الحكومية الجديدة غير مُجدٍ، ورأى أنه لا داعي للامتثال له، فأبْلَغْنا نحن عن انتهاكه وفصلناه. لا بد من توافر كلٍّ من الفضيلة (بمعنى العمل وفقًا لقيمنا ومعتقداتنا المشتركة) والموهبة (المهارات والمعرفة المحددتين المطلوبتين للتفوق في دور بعينه) على حدٍّ سواء.

المواهب

تتحدَّد احتمالات تطوير كلٍّ منَّا مهاراتٍ ومعرفةً بعينها على ذكاءاتنا الفردية. ثمة عدد من الأنواع المختلفة من الذكاءات، ولا أحدَ بيننا موهوبٌ فيها جميعًا أو يعاني من القصور فيها جميعًا؛ لهذا السبب من الضروري تكوين فِرَق عمل ومؤسسات متباينة فيما بينها، مع الانتباه إلى توافُر التوليفات المناسبة من المواهب.

نحن نسعى إلى انتقاءِ الأفراد الذين يحقِّقون أقصى قيمةٍ، أو يمتلكون القدرة على تحقيقها، ومكافأتِهم وتوفيرِ الفرص لهم؛ لهذا نقدِّر قيمةَ التنوُّع. والمجتمع المتمتِّع بحُرية حقيقية يكافئ الأفرادَ وفقًا لجدارتهم الفردية، وليس وفقًا للجماعة التي ينتمون إليها. بالمثل، تكافئ الشركات التي تطبِّق الإدارةَ القائمةَ على السوق الأفرادَ وفقًا لفضيلتهم ومساهمتهم. إننا نجتهد من أجل العثور على أولئك الذين يمكن أن يحقِّقوا أقصى قيمة

عبر مجموعة متنوعة من الرؤى والخبرات والمعرفة والقدرات؛ والتنوُّعُ داخل الشركة مهمٌّ أيضًا لمساعدتها على فهم عملائها، والمجتمعات التي تتعامل معها، والتواصُل معهما على نحوٍ أفضل في هذا العالم المتنوِّع.

الذكاءات المتعددة

تشير هذه النظرية — التي وضعها هوارد جاردنر — إلى أن كلًّا منَّا يملك عدةَ أشكال مستقلة من الذكاء.[4] وقلَّما يحتلُّ أحدٌ مرتبةً مرتفعةً أو منخفضةً في كلٍّ منها. ويتضمَّن كلُّ شكلٍ منها القدرةَ على التعلُّم، وحلِّ المشكلات، وخَلْق المنتجات والخدمات ذات القيمة للآخرين.

عرَّف جاردنر ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء على الأقل، لكلٍّ منها أنواع ثانوية أو صور متنوعة. وفي حين أنَّ الأنواع الثمانية كلها ضروريةٌ للمجتمع، فإن اثنين منها — الذكاء الموسيقي والذكاء البدني الحركي — أقلُّ أهميةً بالنسبة إلى صناعات كوك المتحدة. باختصارٍ الأنواع الستة الأخرى هي:

الذكاء الاجتماعي: يُستخدَم هذا النوع من الذكاء في فهْمِ الآخَرين، وإدراكِ فضيلتهم وموهبتهم، وما يحفزهم، وكيفية العمل معهم في إطارٍ تعاوني، ويتضمَّن القدرةَ على ملاحظة الفروق بين الآخرين والتمييز بينها، ودَفْعهم إلى التعاون بعضهم مع بعض. يحتاج القادة ومندوبو المبيعات والمعلمون درجاتٍ عاليةً من هذا الذكاء.

الذكاء الذاتي: هذا هو الذكاء الاجتماعي موَجَّهًا إلى الداخل؛ وهو القدرة على تقييم الذات باستمرارٍ وبدقةٍ وبشكل واقعي، كي تقوم بدورك في الحياة على نحوٍ فعَّال. وهذا الوعْيُ الشديد بذكاءات المرء ودوافعه ومشاعره بالغُ الأهمية بالنسبة إلى الزعماء، ويمكن أن يتسبَّب ذوو القصور في هذا البُعْد في خسائر لا حصرَ لها لأنفسهم وللآخرين. ينطبق هذا بالأخص على أولئك الذين ينفصلون بالكامل عن حقيقة ذاتهم.[5]

الذكاء اللغوي: هذا النوع من الذكاء هو الحساسية لمعنى الألفاظ وترتيبها وأصواتها وإيقاعاتها ونبراتها، وهو يتضمَّن القدرةَ على إقناع الآخرين بمسار العمل ونقل الأفكار على نحوٍ دالٍّ وفعَّال. وهو يتيح أيضًا استخدامَ اللغة بغرض التعلُّم والتدريس، واستخراج معانٍ مختلفة أو أعمق من تصريحات الآخرين أو أعمالهم، وضمان الحصول على معلوماتٍ نافعةٍ من خلال مهارةِ طرْحِ الأسئلة أو المناقشة. وهذه القدراتُ بالغةُ الأهمية لفعالية أيِّ فرد يتحدَّث أو يكتب أو يتعلَّم أو يعارض؛ مثل الطلاب والمعلمين والزعماء والمتحدثين والمؤلفين ومندوبي المبيعات والمحامين.

الذكاء المنطقي/الرياضي: القدرة غير اللفظية على إقامة الحلول للمسائل المنطقية والرياضية والعلمية، وعلى حلِّ المشكلات باستخدام القياس والمنطق والحسابات، وعلى تبيُّن الأنماط.

ويشمل هذا الذكاءُ القدرةَ على تحديدِ ما حدث وما قد يحدث في السيناريوهات المختلفة، وعلى إجراء حسابات اقتصادية، وتحليل المشروعات. وهو ينطوي على كلٍّ من الاستدلال الاستنباطي والاستقرائي بالإضافة إلى تمييز العلاقات والصلات. يحتاج الأشخاص المَعْنِيُّون بالصياغة أو التحليل أو البحث أو الابتكار أو الحساب أو التحدِّي، إلى أن يتمتَّعوا بقدرٍ عالٍ من هذا الذكاء.

الذكاء المكاني: هذا النوع من الذكاء ضروري من أجل تكوين نموذج ذهني لعالَمٍ ثلاثي الأبعاد، وللمناورة والعمل باستخدام هذا النموذج. يتضمَّن هذا الذكاءُ القدرةَ على استيعاب العالم المكاني بدقة، وتصوُّر المكان وإجراء تحوُّلات وتعديلات على هذه التصوُّرات. يظهر هذا الذكاء لدى كلٍّ من أولئك الذين يتعاملون مباشَرةً مع العالم المكاني — مثل المصمِّمين والمهندسين — وأولئك الذين يستخدمون الأدوات المكانية في عملهم؛ مثل التجار والكيميائيين الذين يصوِّرون علاقاتٍ ثلاثيةَ الأبعاد.

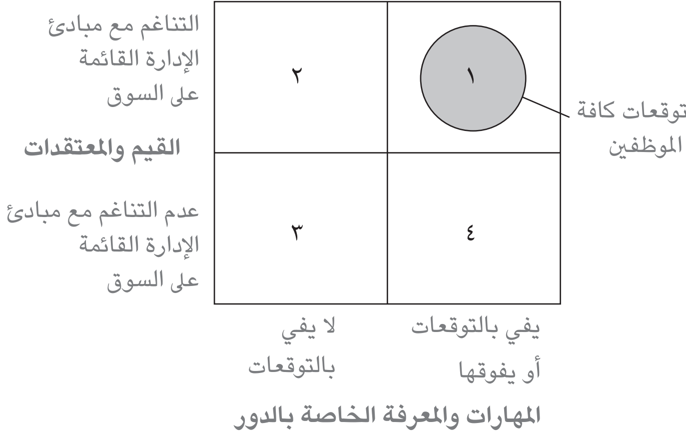
الذكاء الطبيعي: القدرة على التمييز في العالم الطبيعي بين النباتات والحيوانات والسُّحُب والتكوينات الصخرية، وما إلى ذلك. يعتمد ذلك النوع من الذكاء على قدراتِ رصْدِ الأنماط التي مكَّنَتْ أسلافَنا من البقاء على قيد الحياة؛ وهو يتضمَّن إدراكَ الأشياء عبر إحدى الحواس، والتمييزَ بين هذه الأشياء، ثم تصنيفها بناءً على معايير معينة. هذا النوع من الذكاء ضروريٌّ توافُره في عالم الصناعة لدى أولئك المعنِيِّين بإعداد الأطعمة، أو تشييد المباني، أو التنقيب عن الخامات، أو حماية البيئة. من الضروري توافره أيضًا لدى أولئك الذين يتعيَّن عليهم التمييز بين المنتجات، والعلامات التجارية، والمواد الخام، وما إلى ذلك.

يُعرَّف الذكاء على أنه الطاقة الكامنة المطلقة لدى الشخص في كلِّ جانب من هذه الجوانب. كلٌّ منَّا يملك بعضَ القدرات في كل نوع من أنواع الذكاء هذه، لكن ثمة اختلافات كبيرة بيننا من حيث حجم قدرتنا في كلٍّ منها؛ وهذا أحد أسباب وجود المزايا النسبية دائمًا بين أي خليط من الأفراد.

ولخدمة أهدافنا، لا يتعيَّن أن يكون نموذجُ جاردنر سليمًا بحذافيره، وإنما لا بد أن يكون سليمًا من حيث اتجاهه؛ فالمهم هو إدراك التنوُّع الجوهري بين الأفراد.

يبدأ الاختيار برؤيةٍ واضحة للدور قيد النظر والموهبة الضرورية لأداء هذا الدور.[6] وعملية الاختيار مُعرَّضة — شأنها في ذلك شأن أي شيء آخَر — للمعارضة والتعديل. وهي تعمل وتتطوَّر وتتحسَّن عبر التفاعل والاستكشاف، وتيسِّرها عمليةٌ للموافقة قائمةٌ على الميزة النسبية.

عند التفكير في مدى ملاءمة أحد المترشِّحين لدورٍ معيَّن، أو في أداء أحد الموظفين، ضَعْ في اعتبارك المصفوفة التالية (شكل ٤-١).



شكل ٤-١: مصفوفة الفضيلة والموهبة.

لاحِظْ أن محور القِيَم والمعتقدات لم يُصمَّم في صورة «مرتفع/منخفض» أو «جيد/سيئ»، ومع هذا يمكن أن يُستخدَم للمساعدة في تقييمِ ما إذا كان الشخص ملائمًا للمؤسسة. تيسِّر هذه المصفوفة أيضًا المناقشةَ ومشاركةَ المعرفة بين القائمين على إجراء المقابلات الشخصية؛ حيث تمكِّنهم من تقييم المرشَّحين للوظائف تقييمًا أفضل.

نتوقَّع أن يُظهِر كافة الموظفين — إضافةً إلى المرشَّحين للوظائف — تناغمًا مع القِيَم والمعتقدات المطروحة في مبادئنا التوجيهية للإدارة القائمة على السوق. ولا بد أن يتحلَّى الموظفون أيضًا بقدرة بِناء المهارات والمعرفة، اللازمتين للوفاء بالتوقُّعات المرجوَّة في وظائفهم أو التفوُّق على تلك التوقُّعات. فمربع ١ من شكل ٤-١ لا يحدِّد نجمًا لامعًا، وإنما يحدِّد التوقعات. من البديهي أنَّ كثيرًا من الموظفين المستَجَدِّين في منصبهم سيشغلون مربع ٢ في البداية، لكن ينبغي أن يكون هذا وضعًا مؤقتًا؛ فالموظف الذي لا يشغل مربع ١ — أيًّا كان السبب — يُتوَقَّع منه الوصول إليه سريعًا.

ولأننا نريد النجاح لصناعات كوك المتحدة على المدى الطويل، لا يمكننا تحمُّل اختيار أشخاصٍ تتعارض قِيَمُهم الأساسية مع مبادئنا التوجيهية للإدارة القائمة على السوق،

أو الإبقاء عليهم. فإذا أحاطَتِ الشكوكُ بأحد المتقدِّمين لوظيفةٍ، فلا بد من حسمها؛ وإذا تعارضت قِيَم أحد الموظفين الموجودين مع مبادئنا، فلا بد من اتخاذ إجراء.

تطوير الموظفين

التطوير هو عملية تحسين مستمر تتمُّ على المستويَيْن المؤسسي والفردي؛ على المستوى المؤسَّسي، يتعيَّن على القادة في المجمل إدارة خليط المواهب بشكل فعَّال. يدرك القادة المؤثرون ضرورةَ أن يعيِّنوا في الوظائف الرئيسية أفرادًا يتمتَّعون بميزة نسبية في أداء أدوارهم، مقارَنةً بأقرانهم في مختلف جوانب هذه الصناعة. ومن أجل تطوير الرؤية، وكذلك ضمان أنَّ الشركة تملك الموهبةَ لتحويل هذه الرؤية إلى حقيقة، يصنِّف القادةُ أداءَ موظفيهم وفقًا للمستويات «أ» و«ب» و«ج».

عملية أ ب ج

المستوى «أ»: هم الموظفون الذين يمثِّل أداؤهم ومساهمتهم في أدوارهم الحالية ميزةً نسبيةً كبيرة، مقارَنةً بالموظفين الذين يقومون بأدوار شبيهة لدى المنافسين الرئيسيين؛ ومن ثَمَّ هم مساهمون استثنائيون في الربحية الطويلة المدى. عادةً ما يكون هؤلاء الموظفون ضمن أعلى ١٥٪ بين أقرانهم في إطار هذه الصناعة كلها في الدور الذي يقومون به حاليًّا؛ فينبغي على الشركة أن تحرص على عدم خسارتهم. وتحرص صناعات كوك المتحدة على الدوام على تعيين الموظفين من المستوى «أ»، ولا بد أن تواظب على تحسين قدرتها على العثور على هؤلاء الأفراد الذين يتمتَّعون بالمزايا النسبية وتوظيفهم.

المستوى «ب»: هم الموظفون الذين ثبت أن أداءهم ومساهمتهم في أدوارهم الحالية على الأقل بنفس كفاءة أداء ومساهمة أقرانهم لدى المنافسين الرئيسيين. عادةً ما يكونون بين أعلى ١٥٪ وأعلى ٥٠٪ من الموظفين في تلك الصناعة في أدوارهم الحالية. العاملون من المستوى «ب» مساهمون يُعتمَد عليهم، يَفُونَ بالتوقعات باستمرار، بل ربما يفوقونها أيضًا في العديد من نواحي الأداء. يمثِّل الموظفون في المستوى «ب» في مجموعهم عاملًا أساسيًّا لنجاح الشركة؛ فهم ليسوا أشخاصًا هامشيِّين، يعيشون في ظل الموظفين في المستوى «أ»، بَيْدَ أنه من الضروري تعريضهم لتحدِّي تنمية أنفسهم والتحسين منها.

المستوى «ج»: هم الموظفون الذين يضعنا أداؤهم ومساهمتهم في أدوراهم الحالية في موقف ضعيف نسبيًّا؛ لكَوْن مستواهم أقلَّ من المتوسط نسبةً إلى أقرانهم لدى المنافسين الرئيسيين، وهؤلاء الموظفون لا يَفُونَ بالتوقُّعات. ربما كانوا يشغلون أدوارًا غير مناسِبة لهم؛ بمعنى أنَّه بمقدورهم أنْ

يقدِّموا مساهمات ترقى إلى المستوى «ب»، بل قد ترقى إلى المستوى «أ»، إذا مُنِحوا دورًا يرفع ميزتهم النسبية أكثر. لكن إذا لم يمكن تحسين أدائهم إلى المستوى «ب» — سواء من خلال إيجاد الدور المناسب لهم، أم عن طريق تنمية قدراتهم — فإنه ينبغي عدم الإبقاء عليهم.

لا يعني عدم القدرة على تحقيق قيمة في إحدى الشركات أن هذا يَسري على كافة أماكن العمل الأخرى؛ فلعل الموظفين يكونون أكثرَ نجاحًا بكثير في شركةٍ أخرى، لها احتياجاتٌ أو ثقافةٌ أكثر ملاءمةً لمواهبهم وقِيَمهم.

تهدف عملية أ ب ج إلى تحديد مستوى الموهبة وتحسينه، والتأكُّد من أنَّ الموظفين كافة يؤدُّون الأدوارَ المثلى ويسهمون في الربحية. تتحقَّق المساهمةُ في الربحية عن طريق تطوير الموظفين الموجودين، وتغيير مهام الموظفين الضعيفِي الأداء أو الاستغناء عنهم، وتعيين أصحاب المواهب المتميِّزة من الخارج. معظمُ هذا التقييم نوعيٌّ ويعتمد على التقدير؛ لأن الأداء لا يمكن قياسه ومقارنته بدقةٍ دائمًا. لا ينبغي تطبيق هذه العملية في صورة معادلة بيروقراطية جامدة، إنما هي مجرد وسيلة لمساعدة القادة على جلب الموهبة المطلوبة للمُضِيِّ قُدُمًا في رؤيتهم، وتنمية هذه الموهبة والحفاظ عليها، علاوةً على ذلك، فإنَّ أداء الموظفين سوف يتغيَّر بمرور الوقت؛ فبعض الموظفين يشهد أداؤهم تحسُّنًا كبيرًا، بينما قد يتدهور أداءُ البعض الآخَر نتيجةً لعجزهم عن التكيُّف مع البيئة المتغيِّرة أو عوامل أخرى. ولكي تحقِّق الشركة قيمةً في المجتمع، يجب أن يحقِّق موظفوها قيمةً لها. والموظف الذي لا يسهم في تحقيق القيمة، يقوِّض قدرةَ شركته على تحقيقها؛ وعليه، فإنَّ أي موظف لا يحقِّق قيمة، ليس له وظيفة حقيقية بالمعنى المتضمَّن في الإدارة القائمة على السوق. ينبغي تطبيق هذه الفلسفة وعملية أ ب ج على كافة الموظفين — سواء أكانوا يتقاضون رواتبَ ثابتةً، أم يتقاضون أجورَهم بالساعة، أم يعملون لفترات مؤقتة — بطريقةٍ تحسِّن من أداء الشركة.

ينبغي أن ينصَبَّ تركيزُ عملية أ ب ج في البداية على الموظفين من المستويَيْن «ج» و«أ»؛ فينبغي وضع استراتيجيات تركِّز على الموظفين في المستوى «ج»؛ لتحسين أدائهم من خلال التدريب أو التطوير أو الإرشاد أو تغيير الدور الذي يقومون به. ولا يجب الإبقاء على الموظفين الذين لا يستجيبون لهذه الجهود سريعًا ويظلون بالمستوى «ج»؛ وإلا فسيعرِّض أداؤهم أعضاءَ الفريق الآخرين والمؤسسةَ بأكملها للخطر؛ فالتحلِّي بالانضباط اللازم للتعامُل مع الموظفين في المستوى «ج»، يتيح للإدارة قضاءَ أغلبية وقتها في التأكُّد

من أنَّ الموظفين من المستوى «أ» قدراتهم تُنَمَّى ويُنتفَع بها ويجري تحدِّيها بشكلٍ تامٍّ، وأنَّ الموظفين من المستوى «ب» تُوَفَّر لهم كافة الفرص الممكنة ليرتقوا إلى المستوى «أ»؛ فالموظفون «أ» هم العامل الرئيسي للميزة النسبية. وتُعَدُّ ضرورةُ توفيرِ فرص جديدة باستمرار للموظفين «أ» أحدَ الأسباب الضرورية لنموِّ الشركة على الدوام.

بالإضافة إلى دوام التطوير من الداخل للمواهب الموجودة في الشركة، لا بد من العثور على مواهب من المستوى «أ» من خارج الشركة وتعيينها؛ فهذا يمكِّنها من تهيئة مزايا نسبية إضافية، واغتنام المزيد من الفرص للنمو، وإتاحة التعاقُب في المناصب في حالة عدم توافُر مرشَّحين للوظائف من داخل الشركة. ولزيادة الربحية الطويلة المدى، لا بد أن يلتزم كل موظف بمبادئ سليمة، ويتمتع بالمستوى اللائق والنوع المناسب من الموهبة، ويؤدِّي الدورَ الأمثل لقدراته.

ويأتي على نفس قدر أهمية اختيار الموظفين الموهوبين للشركة، اختيارُ الشركاء في العمل؛ فاختيارُ شركاء غير متوافِقين — سواء على مستوى حاملي الأسهم أم المشروعات المشتركة — يمكن أن يتسبَّبَ في ضررٍ مساوٍ للضرر الناجم عن اختيار الموظفين غير المناسبين، بل يمكن أن تكون هذه المشكلة أشدَّ إذا كان الشركاءُ من أفراد العائلة أو الأصدقاء؛ بسبب العنصر العاطفي الذي تشتمل عليه هذه الحالة.

علَّمَتْنا الخبرةُ المكتسَبة طوال ما يربو على الستين عامًا مع عشرات الشُّركاء المختلفين، أهميةَ مشاركتنا أولئك الذين يشاركوننا نفس الرؤية والقِيَم. وإذا وجدنا أنَّ أحدَ الشركاء لم يَعُدْ يشاركنا رؤيتَنا وقِيَمَنا، نعمل على فسخ الشراكة؛ فكلما تُرِك الاختلاف العميق يتقيَّح، استفحلت العداوة وازدادت صعوبةُ الوصول إلى حلٍّ وِدِّي.

إذا كان للشركاء رؤًى متضاربةٌ يستحيل التوفيق بينها، فلن تحقِّق الشركة أقصى طاقاتها، ومن المرجَّح أن تفشل؛ فإذا كان أحد الشركاء يرى الشركة على أنها الدجاجة التي تبيض ذهبًا، بينما كانت رؤيةُ الآخَر هي الابتكار والنمو، فالحلُّ هو إما بيع الشركة وإما أن يشتري أحدُ الشريكين نصيبَ الآخَر.

بالمثل إذا كان الشركاء يؤمنون بقِيَم متعارضة، فسيكون من الصعوبة البالغة أن تحقِّق هذه الشركةُ النجاحَ على المدى الطويل؛ وإذ أَدركْنا أننا قلَّما دخلنا في شراكة ناجحة كان شركاؤنا فيها غير متفقين مع مبادئنا التوجيهية للشراكة القائمة على السوق، فإننا حريصون على أن نَقْصر شراكتَنا على أولئك الذين لهم قِيَم مشابهة.

أسوأ موقف هو أن تُحبَس في شراكةٍ عدائية دون وجود آليةٍ للخروج منها. مثل هذه الشراكات عادةً ما تتدهور حتى تصل إلى مرحلة الجمود؛ حيث لا يمكن اتخاذ أي قرار، ويضمر نشاطها التجاري. كانت لنا تجربة مع مشروع مشترك واحد؛ حيث بدأ الشريك في الاعتراض على أي شيء نوصي به، وفي محاولةٍ لإثبات أهميته، بدأ يتأخَّر أيضًا عن اجتماعات مجلس الإدارة لمدة ساعة ونصف الساعة، ولكن من حسن الحظ أنَّ العقد تضمَّنَ إجراءً لفضِّ الشراكة مكَّنَنَا من الانفصال عنه؛ فنحن لا ندخل في شراكات دون إدراجِ آليةِ خروجٍ.

من جهة أخرى، يمكن أن تكون الشراكاتُ ذاتُ الرؤى والقِيَم المشتركة — التي يسهم فيها الشركاء وفقًا لمزاياهم النسبية — وسيطًا قويًّا لتحقيق القيمة المتميزة؛ على سبيل المثال: كان رجل الأعمال جورج أبلا من ويتشيتا شريكنا في شركة أبكو، وبفضل رؤيته (التي شاركناه فيها) والقِيَم المشتركة بيننا، استطعنا خلْقَ شراكةٍ عقاريةٍ ناجحة جدًّا تمكَّنَتْ من شراء شركة كرايسلر رِيَلتي.

وطالما تَشارَكْنا أنا وأخي ديفيد نفسَ الرؤية لصناعات كوك المتحدة؛ أَلَا وهي: الابتكار والنمو وإعادة الاستثمار لتعظيم القيمة الطويلة المدى، من خلال تطبيق قدراتنا الأساسية بطرق تحقِّق أقصى قيمة. وطالما كان ديفيد موضوعيًّا ومُنصِفًا، جاعلًا الأولوية لمصلحة الشركة.

ينطبق نفس الشيء على آل مارشال؛ فَجيه هوارد وبيرس مارشال، وإيلين أرملة بيرس، كانوا من حلفائنا الدائمين في السراء والضراء. جيه هوارد — أحد مؤسسي شركة جريت نورثرن أويل كومباني — أتاح لنا وضْعَ أيدينا على جريت نورثرن، عندما وضَعَ حصتَه الصغيرة (التي كان بمقدوره أن يبيعها لآخَرين بسعر أعلى) تحت تصرُّفنا؛ وكان يثق فينا إلى حدٍّ قيامه بذلك دون ضمانات، سوى وعدٍ منَّا بأننا سوف نُنْصِفه.

على الرغم من أنه من النادر جدًّا لأي شخص أن يُبْدِي هذا القدرَ من الثقة، فإن النتائج على المدى البعيد تُثبِت تأثيرَها القوي؛ فالثقةُ تتيح للأشخاص إنجازَ أمورٍ كان يستحيل إنجازها دونها، والعملَ بكفاءةٍ وتناغُمٍ صوبَ رؤيةٍ مشترَكةٍ. قال كينيث أرو الحاصل على جائزة نوبل عن الثقة إنها: «تخفِّف وطأةَ الاحتكاكات داخل النظام الاجتماعي.»[7] وهي تحمل الأهمية ذاتها للشركات.

الفصل الخامس

العمليات المعرفية



«عندما كان ناتج مصانع المسامير في الاتحاد السوفييتي يُقاس بالوزن، كانوا يصنعون مساميرَ كبيرةً ثقيلةً، حتى حين ظلَّ كثيرٌ من هذه المسامير الكبيرة على الأرفف لا يُباع بينما البلاد تَجْأَر بطلب المسامير الصغيرة.» (توماس سويل)[1]

العقبة الكبرى أمام الاكتشاف ليست الجهل، إنما وَهْم المعرفة.

دانييل بورستين[2]

تتناسب أهمية المعرفة وقيمتها مع أهمية موضوعها وقيمته.

صامويل تي كولريدج[3]

يعود نجاح اقتصاد السوق — إلى حدٍّ كبير — إلى تفوُّقه في خلق المعرفة النافعة. وأهمُّ آليات توليد المعرفة هي مؤشرات السوق المنبثقة عن التجارة — الأسعار والربح والخسارة — وحرية التعبير.

تحقِّق المجتمعات أعلى مراتب الازدهار عندما تكون المعرفةُ متوافرةً، ومتاحةً، وذات صلة، ومنخفضة التكلفة، ومتنامية. توفِّر التجارةُ هذه الشروطَ كاملةً.

التجارة

أساس التجارة هو الكسب المتبادل؛ فالأفراد يُجْرون المبادلات لأنهم يتوقعون أنها سوف تحسِّن رفاهتهم، حتى إنْ كان أحد الطرفين يخيب أمله أحيانًا فيما بعدُ. عادةً كلنا تزداد أرباحنا عندما تكون التجارة مستنيرة وخالية من الإجبار والاحتيال. ومصادر هذا الكسب بمرور الوقت هي:

- انتقال البضائع ممَّنْ تحمل لهم قيمة أدنى إلى مَن تحمل لهم قيمة أعلى.
- زيادة الإنتاج والاستهلاك وتنوُّع السلع والخدمات عن طريق التخصُّص.
- زيادة حجم الإنتاج من قِبَل المنتجين الأفراد تؤدِّي إلى تحسين إنتاجية العمالة وخفض تكاليف الإنتاج.

على مرَّ الزمن، كانت التجارة محدِّدًا رئيسيًّا لازدهار المجتمع وتقدُّمه، وقلَّما نشأت حضارةٌ عظيمة في عُزْلة؛ فتطوُّر البلاد الثقافي والاقتصادي كان يتحدَّد عادةً بمدى مواتاة جغرافيتها وسياستها للتجارة؛ فالبلدان الأكثر تعرُّضًا واستخدامًا للبضائع والمعارف والأساليب والابتكارات من جميع أنحاء العالَم، كانت الأسبق إلى التقدُّم، وبلغت فيه

أعلى الدرجات. أضحت بلدانٌ مثل هولندا وإنجلترا مراكزَ للتجارة؛ لأنها كانت مجتمعات مفتوحة تتمتَّع بموانئ ومرافئ ممتازة سهَّلَتْ وصولَ السفن، التي كانت وسيلةَ النقل الكفء الوحيدة في القرون الماضية. ومناطق أخرى من العالم — مثل أجزاء من أفريقيا وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية وأوروبا الشرقية — عَزَلَتْها جبال أو حواجز جغرافية أو سياسية أخرى، فلم تستطع أن تواكِبَ ركْبَ التقدُّم.

ينطبق ذلك أيضًا على الشركات؛ فما من شركة — مهما كانت قدرةُ موظفيها — يمكنها أن تُجارِي معدلَ الابتكار والتطور الجاري في جميع أنحاء العالم من خلال الوسائل الداخلية فحسب؛ ومن ثَمَّ فلِكَي تواكِبَ إحدى الشركات منافسيها والتغيُّرات المستمرة في التكنولوجيا والأساليب والأسواق وما يقدِّره الأفراد، لا بد أن تطوِّر سريعًا آلياتٍ تمكِّنها من الإلمام بالتطورات ذات الصلة التي تجري في كل مكان بالعالم. تشمل هذه الآلياتُ التجارةَ والمقارنةَ المرجعية، والحوارَ مع المتخصصين بصفة منتظمة، وشبكاتِ استحداث التكنولوجيا، وإقامةَ العلاقات مع خوادم الأعمال الثرية بالمعلومات.

تغذِّي المعرفةُ الازدهارَ من خلال تحديد الاستخدامات الأفضل للموارد وتوجيه الموارد إليها؛ وعلاوة على أنَّ المعرفة الجديدة تمكِّن المنتجين من صنع منتجات تحقِّق قيمةً أكبر للمستهلكين، فإنها تساعدهم أيضًا على تحقيقها باستخدام موارد أقل؛ فاكتشاف المعرفة وتطبيقها يؤدِّي إلى تحسين استخدام الموارد وتخصيصها واستهلاكها. وداخل المؤسسة، المعرفةُ ضروريةٌ لتحقيق قيمة متميِّزة لعملائها وللشركة؛ والعمليةُ المعرفية هي النهجُ الذي من خلاله نطوِّر المعرفةَ ونستبدلها ونشاركها ونطبِّقها كي نحقِّقَ قيمةً.

كي تنجح الشركةُ في مستقبلٍ تَشُوبُه الظنون، لا بد أن تعتمد على انتشار المعرفة بين موظفيها.[4] ولا بد أن تشجِّعهم أيضًا على اكتشاف طرق جديدة لتحقيق القيمة. لا بد أن يبتكر الموظفون، ليس فقط في مجال التكنولوجيا، وإنما أيضًا في كافة جوانب الشركة، وعلى كافة مستوياتها. تنسِّق العمليةُ المعرفيةُ القائمةُ على السوق المعرفةَ المتفرِّقةَ، وتطبقها في الوقت والمكان المناسبين كي تمكِّن الشركةَ من إشباع الاحتياجات المتغيِّرة بشكل مربح. وآلياتُ تنسيقِ المعرفة ضروريةٌ للإتيان بالنظام التلقائي اللازم لتحقيق قيمة متميزة.

المقاييس

تُكتسَب المعرفة الضرورية أيضًا من خلال قياس النتائج. كثيرًا ما يغرينا قياسُ الأمور السهلة القياس، لكننا نحتاج أن نقيس الأمورَ المهمة، حتى عندما تكون صعبةَ القياس؛ فكما حذَّرَ أينشتاين: «ليس كلُّ ما يحمل قدرًا يمكن تقديره، وليس كلُّ ما يُمكِن تقديره يحمل قدرًا.»[5] وأهم مقاييس أي شركة هي الأسعار والربح والخسارة؛ تستخدم الشركة هذه المقاييس لتحديد ما يقدِّره الأفرادُ، وكيفية إشباع هذا التقدير لديهم بأفضل شكلٍ ممكنٍ. في الاقتصاد الحر بحقٍّ، يكون الربح والخسارة هما المقياس الموضوعي للقيمة التي يحقِّقها العمل في المجتمع.

لكي تنجح الشركات، لا بد أن تتطور وتعمل باستمرار على تحسين مقاييس الربح والخسارة، وتحدِّد العوامل المحركة الكامنة وراءها، حتى يمكنها فهْمُ ما الذي يضيف قيمةً، وما الذي لا يضيف، ولماذا. هذه المعرفة هي التي تشكِّل رؤيةَ العمل واستراتيجياته، وتؤدِّي إلى الابتكارات، وتخلُق الفرصَ للقضاء على الهدر، وتوجِّه عمليةَ التحسين المستمر. وإن معرفة سبب ربحية الشيء لا تقلُّ أهميةً في كثيرٍ من الأحيان عن معرفةِ ما الشيء المربح؛ لهذا السبب لا بد أن تُنشِئ الشركات أيضًا مقاييسَ تساعدها في فهم العوامل المحرِّكة للربح.

المؤسسة الناجحة تقيس الربحية (والعوامل المحرِّكة للربح) لأصولها ومنتجاتها واستراتيجياتها وعملائها واتفاقاتها وموظفيها، وأيِّ شيء آخَر يمكن عمليًّا قياسُ ربحيته، وتعمل جاهدةً على فهم تلك الربحية. ويُعزَى جزءٌ من فشل إحدى الشركات التي استحوذت عليها صناعات كوك المتحدة، إلى امتلاكها مقاييسَ ربحيةً قليلة جدًّا؛ فلَمْ تُقَسْ ربحيةُ المصانع والمنتجات والعملاء والموظفين. وقد عملنا مع تلك الشركة على تطوير مقاييس الربحية، ووجدنا أن الكمية البالغة ٦٠٪ من حجم منتج واحد، التي بِيعَت لبضعة عملاء كبار كانت تُدِرُّ ٢٠٪ فقط من الأرباح، والأربعين بالمائة المتبقية من المنتج التي بِيعت للعديد من العملاء الصغار كانت تدِرُّ ٨٠٪ من الأرباح. بعد معرفة أنَّ هذا الوضع من شأنه الاستمرار، بدأ فريقُ المبيعات — الذي كان يُولِي معظم وقته وجهده عادةً للعملاء الكبار القليلين — يصبُّ تركيزَه على العملاء الأصغر الأكثر جلبًا للربح؛ فكما يتَّضِح في المثال، هذه المقاييسُ ضروريةٌ لفهم الجهة التي ينبغي تركيز الوقت والموارد فيها.

من الضروري أيضًا فهم معدل التغيُّر الحادث في إحدى الصناعات، وما إذا كانت الشركة تتطور وتبتكر بمعدلٍ مساوٍ لمنافسيها، أم أسرع من معدلهم. ولإجادة هذا الفهم، يتعيَّن قياسُ الاتجاهات ومقارنتها بالمنافسين. ومعدلُ التغيُّر في الحصة السوقية، وتخفيضاتُ التكلفة، وتطوُّرُ هوامش الربح أو تدهورها، ونسبةُ عوائد المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك؛ هي كلها أمثلة على تلك المقارنات.

ينبغي أن تكون المقاييسُ كميَّةً متى أمكن ذلك، لكن لا بد من مراعاة العناصر النوعية والمعنوية أيضًا؛ فبينما يمكن أن يصعب قياسُ قيمةِ بعضِ الأشياء أو تكلفتها، فإن محاولة القيام بهذا، كثيرًا ما تجلب معرفةً مهمةً. ومن الضروري أن يكون ثمة نظامٌ يمكِّننا من طرح السؤالَين: «ما هي العوامل المحرِّكة الأساسية للقيمة والتكلفة؟» و«كيف نزيد الأرباح؟» لأي نشاط بعينه، حتى يمكن الوصول إلى رؤًى إبداعية نافذة.

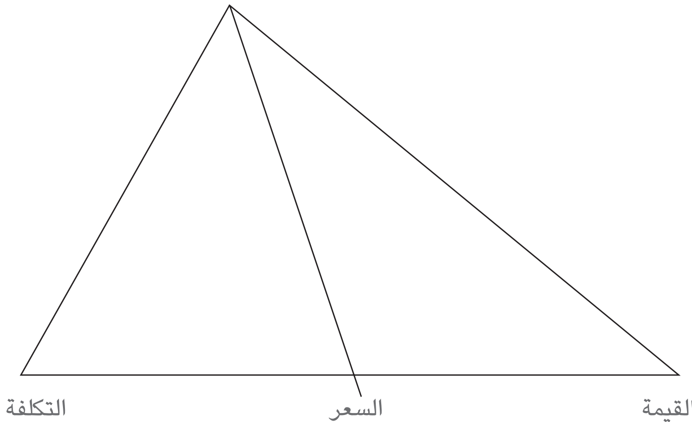
في إطار التحوُّل الذي أحدثناه في مزرعة بيفرهيد رانش بمونتانا التابعة لماتادور كاتل، كان أحد العناصر الرئيسية هو تحديد العوامل الأساسية المحرِّكة للربحية وقياسها، والعمل على تحسينها؛ فبالإضافة إلى التكلفة، كانت العواملُ المحركة هي: الحمولة الرعوية، ونسبة العجول المفطومة إلى الأبقار، والأوزان عند الفطام، والأداء البيئي، وجذب الأفراد المناسبين. وبالتركيز على هذه العوامل، قلَّلَتِ المزرعةُ تكاليفَها بنسبة ٢٥٪، ورفعت الحمولة الرعوية بنسبة ٨٪، ورفعت نسبة العجول المفطومة من ٩٠ إلى ٩٥٪، ورفعت الأوزان عند الفطام بنسبة ٢٠٪، وحازت سبعَ جوائز كبيرة خاصة بالحفاظ على البيئة، وصارت أولَ مزرعة في البلد يشهد لها مجلسُ موئلِ الحياة البرية بإعادة بناء الجماعات الحيوانية البرية.

عند إنشاء المقاييس، ينبغي دائمًا تغليب الدقة على الإحكام؛ فعادةً ما يكون جمْعُ معلوماتٍ مفصلة أكثر مما يلزم لاتخاذ القرارات السليمة جهدًا مُهْدَرًا. فلمَّا كان يستحيل التنبؤ بالنتائج بإحكام، فإن محاولة القيام بهذا تمثِّل إهدارًا، بل الأسوأ من ذلك أنَّ تلك المحاولات يمكن أنْ تخلق إحساسًا زائفًا بالثقة. في المقابل، من الضروري قياس المحركات الحقيقية للربحية؛ فعلى سبيل المثال: ينبغي مقارَنة استهلاك الطاقة بالمقدار المثالي، وليس بالمقدار المرصود في الميزانية.

من السهل الوقوع في شَرَك التركيز على خفض التكلفة دون سواها، لكن التكلفة مكوِّن واحد فحسب (على الرغم من أنه مكون بالغ الأهمية للغاية) من عملية تحقيق

القيمة؛ فإنْ كان هدفك هو أن تقلِّل وزنك، يمكنك القيام بذلك عن طريق قَطْع رجلك، لكن هذا ليس مفيدًا بالتأكيد؛ فخفضُ التكلفة في حد ذاته يمكنه أن يكون هدفًا ضيِّقَ الأفق بالمِثل، ويمكنه إحداث ضرر بالغ بربحية المستقبل؛ فالأجدرُ هو التركيز على القضاء على الهدر؛ بمعنى الأنشطة غير المربِحة في ضوء تكلفة الفرصة البديلة.

وتقدِّم السمة العالمية المتزايدة لشركات كوك فرصًا إضافية للقضاء على الهدر؛ فقد أدركت شركة جون زينك التابعة لنا — وهي شركة رائدة في مجال أنظمة الاحتراق — أنه لا يمكنها الاعتماد على العلامات التجارية القوية فحسب لاستمرار ربحيتها؛ لهذا هي تسعى دائمًا لتقليل التكلفة بالإضافة إلى تحسين أداء منتجاتها. واليومَ، بعض أكثر مكوِّنات شركة جون زينك تعقيدًا وأكثرها كثافةً في العمالة تُصنَع في الصين، بموجب اتفاق مع شركة متخصِّصة في الصَّبِّ المحكم لمقابض الأبواب المزخرفة؛ فمن خلال النظر إلى ما وراء المورِّدين التقليديين، استطاعت شركة جون زينك أن تقلِّل التكلفةَ بحوالي ٥٠٪ إلى جانب تحسين الجودة وتقليل وقت التسليم بدرجة هائلة أيضًا.



شكل ٥-١: مثلث التكلفة والسعر والقيمة.

> يتمثَّل ربح البائع في الفرق بين السعر والتكلفة المرتبطَيْن بتوفير أحد المنتجات، بينما يتمثَّل ربح المشتري في الفرق بين السعر والقيمة حسبما يراها المشتري لنفس هذا المنتج؛ فالسعر لا يقسم إجمالي القيمة بين البائع والمشتري فحسب، وإنما يحدِّد أيضًا ما إذا كانت المعاملة ستتم من الأساس أم لا. إن انخفاض السعر عن تكاليف المُنتِج المحتمل يعني عادةً أن هذا المُنتِج لن يقدِّم أيَّ وحدات أخرى من ذلك المُنتَج. وإذا كان السعر أعلى من تقييم المشتري المحتمل، فعندئذٍ لن تتمَّ المعاملة ولن تُحقق قيمة، سواء للمشتري أم البائع.
>
> يَذكر مايكل بورتر — مؤلف كتاب «الاستراتيجية التنافسية» — أنَّ الشركات تحاول كسب ميزة، إما عن طريق كونها المُنتِج المنخفض التكلفة، وإما عن طريق الحصول على سعر زائد بتمييز منتجهم عن غيره. ويساعدنا مثلث التكلفة والأسعار والقيمة على فهم كيفية تطبيق كلٍّ من هذين النهجين.
>
> يركِّز المُنتِج المُتَمتِّع بميزة في التكلفة على القضاء على الهدر باستمرار؛ يحدث هذا عن طريق النظر في ربحية كلِّ نشاطٍ وعمليةٍ وشخصٍ وموردٍ، ومُنتَجٍ وأصلٍ، ومن خلال المقارنة المرجعية.
>
> يمكن تمييز المنتَج من خلال فهم ما يوليه العملاء القيمة اليومَ، وتوقُّعِ ما سوف يولونه القيمة في المستقبل؛ وبناءً على هذا الفهم، لا بد أن يظل المُنتِج يبتكر باستمرار كي يقدِّم منتجاتٍ وخدماتٍ أعلى قيمةً من منتجات وخدمات منافسيه؛ فتحقيق المزيد من القيمة للعملاء والحصول على حصة من هذه القيمة يؤدِّي إلى نتيجةٍ أفضل لكلٍّ من الباعة والمشترين. وجدير بالذكر أنَّ تقدير العملاء للمُنتَج سوف يكون قائمًا على قِيَمهم الشخصية.
>
> والشركات التي تميِّز منتجاتها أقل تقيُّدًا بأفعال المنافسين؛ حيث لا تعود الأسعار هي وحدها القاسم المشترك الأدنى، وإنما تتحدَّد في المقام الأول بقدر الزيادة التي يكون العميل مستعِدًّا لدفعها مقابل القيمة الإضافية المقدَّمة. وبصفة عامة، ينبغي أن يكون رجل الأعمال ساعيًا وراء الأسعار وليس متلقِّيًا لها. أفضل سبيل إلى ذلك هو اكتشاف طرق جديدة يصعب محاكاتها لتحقيق القيمة، ومن مصلحة كلٍّ من المورِّد/المبتكِر والعميل أن يغتنم المبتكرُ أغلبيةَ هذه القيمة المتميزة في البداية؛ فهذا يقدِّم للمورِّد الحافزَ ليستمر في الابتكار؛ حيث إن النسبة التي يستطيع الاستحواذ عليها سوف تتضاءل بمرور الوقت؛ نظرًا للتدمير الخلَّاق.

ثمة ثلاث طرق على الأقل لقياس الهدر أو النجاح في القضاء على الهدر؛ أكثرُها وضوحًا وبديهيةً دراسةُ ما إذا كان تغييرٌ بعينه قد أدَّى إلى تحسُّن الربحية؛ على سبيل المثال: إذا انخفضت الربحية بعد خفض التكاليف — دون تغيُّر العوامل الأخرى — فعندئذٍ نعرف أن ما قُضِي عليه لم يكن هَدرًا. يتضمَّن إعدادُ مبادرات مربحة لخفض التكاليف إجراءَ التحليل الهامشي (التحليل الحدِّي)، والتفكير الاقتصادي، والتحليل النقدي، والحكم

السليم. وهو لا يتضمَّن تحديدَ ما إذا كان الشيء جديرًا بالقيام به فحسب، وإنما يتضمَّن أيضًا تحديدَ مدى كفاءة القيام به، وما إذا كان هناك بديل أكثر ربحًا.

التحليل الهامشي

يستلزم التحليل الهامشي حساب تكاليف التغيير وفوائده. ونطلق عليه التحليل الهامشي ليس لأنه غير مهم، وإنما لأنه مَعنِيٌّ بالإضافة، ويُجرى عند الهامش؛ فالتحليل الهامشي ينظر في الفوائد والتكاليف المرتبطة بتغيير بعينه، ولا ينظر إلى المتوسط أو الصورة الإجمالية. فالسؤال الذي يطرحه هو: ما هي ربحية وحدة إضافية من وحدات الإنتاج، أو مصنع إضافي، أو استثمار أكبر في مقابل استثمار أصغر؟

قبل القيام بتحليل هامشي، لا بد من الوصول بالوضع الحالي إلى أفضل صورة ممكنة؛ على سبيل المثال: قبل تقدير ربحية استثمارٍ ما بغرض تحسين الكفاءة، ينبغي إزالة الهدر الحالي من حالة الأساس. وعند التفكير في توسُّع، من الخطأ أن نخلُص إلى أنه بما إننا نمتلك عمالةً زائدة بالفعل، فلا حاجة بنا لأنْ نُدْرِج تكاليفَ إضافةِ أي أفراد، وإنما ينبغي عمل الحسابات الاقتصادية بعد حذف العمالة الزائدة من حالة الأساس وإضافتها إلى القدر المطلوب في حالة التوسُّع.

ينبغي صنْعُ معظم القرارات باستخدام التحليل الهامشي، وهذا يقتضي فهم الفرق بين التكاليف والفوائد الهامشية، والتكاليف والفوائد غير الهامشية؛ مثل: التكاليف الغارقة. فلا يمكن للعمل التجاري أنْ يعزِّز ربحيتَه ويقضي على الهدر بانتظامٍ، إلا عن طريق اتخاذ القرارات على الهامش المناسب.

المقارنة المرجعية

الطريقة الأخرى لقياس الهدر وتعلُّم التخلُّص منه هي المقارنة المرجعية، والمقارنة المرجعية هي عملية تحديد الممارسات المتميِّزة في أي مكان في العالم، التي يمكن أن تساعدنا على التطوُّر، وفهمها وتكييفها. يمكن تحقيق ذلك بطرق عدة؛ حيث يمكننا التعلُّم من أفضل العناصر في الشركة (داخليًّا)، وفي الصناعة (تنافسيًّا)، وفي العالم (عالميًّا). وإن تحليل أداء الشركة الرائدة في وظيفة بعينها — مثل: الصيانة والمبيعات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات والحسابات وما إلى ذلك — طريقةٌ فعَّالةٌ لتعلُّم كيفية تحقيق أفضل نتائج ممكنة.

تتطلَّب المقارنةُ المرجعيةُ الفعَّالةُ الموضوعيةَ؛ ومن ثَمَّ لا بد من أدائها بتواضُع وأمانة فكرية. أحيانًا تكون مثل هذه الموضوعية مؤلمةً، لكنها ضرورية لفهم الفجوة بين الأداء وأفضل الممارسات، ومعرفة المطلوب من أجل التخلُّص من هذه الفجوة بشكل مربح.

عندما سَعَتْ شركةُ خطوطِ طيران ساوث ويست لإيجاد طرق لتقليل الوقت المستغرَق في إعادة التزوُّد بالوقود، ومغادرة الركاب للطائرة والصعود إليها، وتحميل الأمتعة وتفريغها؛ فإنها لم تدرس ما تقوم به شركاتُ الطيران الأخرى، وإنما درست أطقمَ الصيانة في مسابقات الاتحاد القومي لسباقات السيارات القياسية (ناسكار) وسائقيه؛ واليومَ أصبحَتْ شركاتُ الطيران الأخرى تجري مقارنتها المرجعية نسبةً إلى ساوث ويست. لا بد من السعي وراء أفضل الممارسات أينما كانت، سواء أكانت بداخل الشركة والصناعة أم خارجهما.

تكلفة الفرصة البديلة

على الرغم من الفعالية التي يتَّسِم بها قياسُ الربحية والمقارنة المرجعية، فهما ليسا كافِيَيْن. ونظرًا لأننا مقيَّدون بالوقت والموارد، فإن ممارسة نشاط واحد تحول بطبيعة الحال دون ممارسة نشاط آخَر. وقد أقرَّ روبرت فروست بهذا في قصيدته الشهيرة «الطريق الذي لم يُسلَك»، عندما يتعلَّق الأمر بالاختيار بين طريقين، أدرك فروست أنَّ تكلفة اختياره أحدهما هي الطريق الذي لم يسلكه.

إن التكلفة الحقيقية لأي نشاط هي النشاط المتروك الأعلى قيمةً؛ بمعنى تكلفة الفرصة البديلة. فالعمل في نشاط مربح يُعَدُّ هدرًا عندما يتوافر نشاطٌ آخَر أكثر ربحًا يمكن القيام به عوضًا عنه. قد يبدو هذا متنافيًا مع البديهة، لكن يمكن أن تزيد الأرباح من خلال التخلُّص من بعض الأنشطة المربحة المضيفة للقيمة، عندما يفتح هذا الباب أمام الشركة لاغتنام فرص أعلى قيمةً. من الضروري تعلُّم كيفية التعرُّف على هذا النوع الهدر من خلال الدراسة المتمعِّنة لكافة الفرص والبدائل. يتحقَّق القضاء على الهدر بوضع الأولويات على أساس الربحية، المُعَدَّلة وفقًا للمخاطر والزمن؛ وقد لخَّصَ مايكل وودن — مدرِّب كرة السلة الأسطورة — صنْعَ القرار القائم على تكلفة الفرصة البديلة في تحذيره: «لا تقِسْ نفسك وفْقَ ما أنجزتَه، وإنما وفق ما كان يجدر بك أن تنجزه بما تمتلكه من قدرة.»[6]

كل مَوْرِد (ليس مجرد الأصول والمواد الخام، بل أيضًا الموهبة) له استخدامات بديلة؛ فلا بد من السعي دائمًا وراء البديل الأعلى قيمةً لكل مَوْرِد. منذ فترة من الزمن، قرأ مندوب مبيعات مصنع الأسفلت بشركة كوك ماتيريالز كومباني، في مدينة كاونسل بلافس بولاية آيوا، مقالًا عن بحث إحدى الشركات عن أرض لبناء كازينو جديد، وعلى الرغم من إدرار ذلك المصنع ربحًا مستمرًّا، فكَّرَ مندوب المبيعات: «هل سيولي هؤلاء الأشخاص قيمةً أكبر لأرضنا وموقعنا من القيمة التي نوليها نحن لإنتاج الأسفلت؟» وبتحليل الأمر، قرَّرَتْ شركةُ كوك ماتيريالز كومباني أنَّ قيمةَ حيازة الأصل (القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل) كانت أقلَّ كثيرًا من قيمته كموقع كازينو. والآن يوجد كازينو وفندق أمريستار في الموقع الذي كان فيه يومًا ما مصنعُ أسفلت مدينة كاونسل بلافس، ونُقِلَ مصنعُ الأسفلت إلى موقع آخَر.

مراكز الربح

يمكن للشركة أن تحدِّد بأفضل ما يمكن أين وكيف تحقِّق قيمةً عند تنظيمها في صورة مراكز للربح. يمكن إنشاء مراكز الربح حيثما توجد منتجات وأسعار سوق وعملاء وموردون وأصول، واضحة المعالم؛ بحيث يمكن إعداد قوائم مالية، ولا بد أن تعكس هذه القوائمُ المالية واقعَ الاقتصاد.[7] تذكَّروا أنه أينما يُقَسِ الربح والخسارة، يتعيَّنْ إجراء تحليلات أيضًا لفهم العوامل المحرِّكة لتلك النتائج.

ويمكن لتحديد مراكز الربح وإنشائها بكفاءة عند أدنى مستوًى عملي أنْ يقدِّم ميزةً نسبية كبيرة. في الوضع المثالي، ينبغي أن يمثِّل كلُّ مصنع مركزًا للربح، وإذا كان يصنع أكثرَ من منتج، ينبغي تعقُّب ربحية كل منتج. عندما تبيع شركةٌ ما منتجاتٍ أو خدماتٍ إلى عملاء خارجيين، فإن الأسعار تعكس الواقع الاقتصادي، وعند نقل المنتجات داخليًّا، ينبغي أن تعكس الأسعارُ أيضًا البديلَ السوقيَّ. من هذا المنطلق، ينبغي أن يمثِّل السعرُ الداخلي متوسطَ سعر السوق المرجَّح للكمية بأكملها، وليس لجزء منها فحسب.

يؤدِّي نقْلُ المنتجات باستخدام نظام قائم على التكلفة إلى إشارات ربحية زائفة وقرارات خاطئة، وأحيانًا يمثِّل قَصْرُ وحدات عملنا على الشراء الداخلي إهدارًا مساويًا. تلك الممارسات المشوِّهة للربح يزداد ضررُها عند استعمالها من أجل تدعيم شركة أو مصنع متعثرَيْن؛ وعليه، إذا لم يمكن جعْل إحدى العمليات مربحة، بالنظر إلى تأثيرها على أجزاء الشركة الأخرى، يتوجَّب بيعها أو غلقها، وليس دعمها.

إن الغرض من الأسواق الداخلية هو توفير إشارات داخلية، حتى يمكن لعملية صنع القرار الاستناد إلى هذه المعلومات. يضمن هذا الإطار صنع القرارات على أساس الربحية التجارية بنفس الدرجة المتَّبعة في المشتريات الخارجية. إن الأسواق الداخلية السليمة تولِّد المعرفة، وتوجِّه القرارات، وتعزِّز الملكية والمساءلة، وتشجِّع ريادة الأعمال، وتساعد في القضاء على الهدر.

ومراكز الربح لا تتألَّف من الأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وبيعها وتسليمها لعميل خارجي فحسب، وإنما تتألف أيضًا من أنشطة دعم؛ مثل: الحسابات والخدمات الائتمانية. تميل أمثال خدمات الدعم هذه — في غياب المراقبة — إلى زيادة خدماتها عوضًا عن زيادة مساهمتها في الربحية. وللتخلص من هذه المشكلة حيثما أمكن، تُوضَع هذه الخدمات تحت مراقبة الشركة ذات الصلة، أو تُستخدَم الأسواقُ الداخلية أو آليات ومقاييس أخرى.

إن قياس الأداء الاقتصادي العام لأحد مراكز الربح مهمةٌ بسيطة وواضحة، أما الأصعب بكثير فهو قياس ربحية وظائفه أو عملياته أو خدمات الدعم أو مشاريعه الداخلية التي تأتي عوائدُها المحتملة بعد سنوات. ولكن على الرغم من هذه الصعوبة، فمن الضروري تقدير ربحيتها من خلال المقارنة المرجعية أو غيرها من الأساليب. وينبغي قياس ربحية إسناد الأعمال إلى جهات خارجية في ضوء التكلفة المعدَّلة بناءً على الجودة، لتنفيذ العمل داخليًّا أو تكليف قسم آخَر أو شركة تابعة به. ينبغي أيضًا تقدير ربحية الموظفين الأفراد؛ وهو الأمر الذي يمكن القيام به من خلال تتبُّع مساهماتهم (الإيجابي منها والسلبي) عبر السنوات — كمِّيًّا متى أمكن — وإجراء تقييم سنوي شامل للأداء. يتضمَّن مثل هذه التقييم تلقِّي ملاحظات على الأداء من الأطراف التي عملت مع الموظف عن كثب خلال العام؛ من مشرفين وأقران ومرءوسين.

حرية التعبير

قطعًا لا شك أنَّ المعرفة ليست مجرد أرقام ومقاييس؛ ففي المجتمع الحر، تنشأ المعرفة أيضًا وتُنشَر من خلال التعامُلات اللفظية؛[8] فالمجتمعات التي تقدِّر الحرية والازدهار تصون حقَّ مواطنيها في حرية التعبير؛ ممَّا يسهل اكتشاف المعرفة ونشرها بدرجة هائلة. وفي ميدان العلوم، تنشأ المعرفة بينما يتشارك الباحثون الأفكار والنتائج وينشرونها ويناقشونها ويتحدَّونها؛ وقد وصف مايكل بولاني هذه العلمية باسم «جمهورية العلوم».

جمهورية العلوم

تخيَّلْ لو أن العلماء عملوا في عزلة، بحيث يعتمد كلُّ عالِم منهم فحسب على معرفته وأفكاره الخاصة. دون تعرُّفهم على الأفكار والنتائج التي توصَّلَ إليها العلماء الآخَرون، سيكون التطور بطيئًا، يشوبه العديد من العثرات والإهدار؛ أما عندما يكون العلماء واسِعِي الاطِّلاع على أعمال الآخرين، وتتوافر لديهم حريةُ اختيار المشكلات التي سوف يتابعونها، فإنهم يتعلَّمون ويعدِّلون جهودَهم؛ وقد وصف مايكل بولاني هذا «التنسيق بالتعديل المتبادل للمبادرات المستقلة» باسم «جمهورية العلوم».[9]

ولأن المبادرات تتعدَّل عن طريق التنسيق الذاتي، تتحقَّق نتيجةٌ مشتركة «غير متعمَّدة من أيٍّ ممَّن يأتون بها.» ولا يمكن توجيه هذه الأنواع من المبادرات مركزيًّا دون تقويض فعاليتها؛ فالمجتمع العملي مبتكِر لأنه يقدِّم «إطارًا من الانضباط، وفي الوقت نفسه [يشجِّع] التمرُّد عليه»، وهو «يفرض تعاليمَ العلوم بصفة عامة بغيةَ تعزيزِ الانقلاب عليها في المجالات الخاصة.»

رأى بولاني أنَّ نموذج آدم سميث وإف إيه هايك لنظام السوق القائم على التعديل الذاتي المتبادل، ما هو إلا حالة خاصة من مفهومه الأكثر شموليةً «جمهورية العلوم»؛ فاقتصاد السوق يقدِّم نفس هذا المزيج المتكوِّن من الانضباط والحرية؛ فهو يحتاج إلى انضباطِ عمليةِ تحقيقِ القيمة الحقيقية من أجل تحقيق الربح، مع إتاحة الحرية في كيفية تحقيق تلك القيمة.

وكما أن روَّاد الأعمال مقيَّدون بضوابط السوق، فإن العلماء مقيَّدون بمعايير المجتمع العلمي وقواعده. وتتطوَّر المعرفة بينما تفرز المبادرات الفردية نتائجَ تخضع لاختبارَيِ الأدلة والنقد. تضمن عمليةُ التحدي هذه التحقُّقَ من صحة أي مساهمة محتملة في متن المعرفة العلمية قبل تعميم قبولها واستخدامها.

«جمهورية العلوم هي مجتمع من المستكشفين» الماضين «نحوَ مستقبل مجهول». وثمة سلطة متبادلة ديناميكية توفِّر لها «الانضباط والدافع»، وهي «لا تتوانى في كليَّتها» عن التجديد الذاتي المستمر، وتحفظ بقاءها «عن طريق غرْسِ مَلَكة الإبداع بين أتباعها.»

تضطلع عملياتُ السعي وراء الأفكار والخطط، أو مشاركتها أو مناقشتها أو تحدِّيها، بدَوْرٍ حيويٍّ داخلَ المؤسسة. لا أحدَ منَّا يملك كلَّ المعرفة التي تمكِّنه على الدوام من الوصول إلى القرارات أو الاكتشافات المُثلى؛ فالمعرفةُ متفرِّقةٌ ولها أنواعٌ شتَّى؛ ومن ثَمَّ فنحن نحتاج إلى إيجاد طرق للتأكد من إعمال الأنواع المناسبة من المعرفة قبل اتخاذ القرارات المهمة. وعند تعزيز ثقافةٍ تقوم على الاحترام والثقة في مكان العمل، فإن الموظفين يتشاركون أفكارهم، ويسعون وراء نوع المعرفة الأمثل لتوقُّع المشكلات وحلها.

وتؤدِّي المعاملات اللفظية إلى اكتشاف طرق جديدة أفضل لتحقيق القيمة، أما عندما يعيق مثل هذه المعاملات مجموعة من المحرمات أو الإجراءات أو التسلسلات الهرمية الطاغية، تُخمَد عمليةُ مشاركةِ المعرفة.

في صناعات كوك المتحدة، الحقيقةُ هي التي تفرز نتائجَ متَّسِقة مع المبدأ الأول من المبادئ التوجيهية للإدارة القائمة على السوق، وتصمد أمام اختبارَي الأدلة والنقد، وليس ما يزعم أحدُ الأفراد في الهرم الوظيفي أنه حقيقي. ونحن نطلق على عملية التساؤل وتبادُل الأفكار باستمرارٍ من أجل العثور على طريقةٍ أفضلَ؛ اسمَ عملية التحدِّي.

تعتمد جودة هذه العملية على الاستعداد للانخراط باحترامٍ في نقاش مفتوح وأمين وموضوعي، والاستعداد لتحدِّي الوضع الراهن، والتفكير بتواضُع في أي تحديات لمعتقداتنا ومقترحاتنا وتصرُّفاتنا. ينطبق هذا على القائمين بالتحدِّي بنفس القدر الذي ينطبق به على المتعرِّضين له؛ فالقائمون بالتحدِّي عليهم المشاركة بأمانة فكرية في روح التطوير البنَّاء، وليس معارضة شيء لأنه «لم يُبتكَر هنا» فحسب.

ريتشارد ويتلي والحقيقة

يقول الفيلسوف وعالِم الاقتصاد والأسقف الأنجليكاني ريتشارد ويتلي: «إنَّ تمنِّينا أن يكون الحقُّ في صفِّنا شيءٌ، وتمنِّينا مخلصين أن نكون في صفِّ الحقِّ شيءٌ آخَر.»[10]

يتطلَّب التواصُل الذي يعزِّز تحقيق القيمة وجودَ الاختلاف البنَّاء؛ فالمؤسسة التي يعمل أفرادها في صوامع منعزلة دون ثقافة تعزِّز التحديات البنَّاءة، سوف تخسر أمامَ منافِسيها. ولو أنَّ الناس لا يتناقلون سوى الأنباء السارة فحسب، أو أنَّ الجميع يتظاهرون بالموافقة، لَقلَّتْ كثيرًا المعرفةُ المتولِّدة، وقلَّتْ كذلك الاكتشافاتُ المُحرَزة. وكي تحقِّق عمليةُ التحدي أقصى فعالية، لا بد أن تتضمَّن أفرادًا مختلفين في منظوراتهم وأنواع معرفتهم وخبراتهم.

يتمثَّل أحدُ الأشكال المثمرة لعملية التحدِّي في جلسات تبادُل الأفكار، التي ينبغي أن تضمَّ ممثلين عن كافة الوظائف والقدرات التي من شأنها أن تضيف قيمةً كبيرةً للنقاش؛ مثل: إدارة الأعمال والمبيعات والعمليات والتوريد والتكنولوجيا وتطوير الأعمال والقطاع العام، وما إلى ذلك. قد يكون ملائمًا أيضًا ضمُّ أطرافٍ من خارج الشركة إنْ كانوا يتحلَّوْن بمعرفةٍ متميِّزةٍ أو منظورٍ قَيِّم.

يتمثَّل شكل آخَر من أشكال عملية التحدي في مراجعة الامتثال. قد يقاوِم بعضُ الأفراد هذه العمليةَ لشعورهم بالتهديد أو قلقهم من أنهم غير موثوق فيهم، لكن الأحرى أنْ يُنظَر إلى المراجعة على أنها فرصةٌ للتعلُّم والتطوُّر. أيهما تفضِّل؛ أن تكتشِفَ أن لديك مشكلةً بهذه الطريقة، أم أنْ تنزل بك كارثة؟

لتحفيز عملية التدمير الخلَّاق داخل الشركة، لا يمكن لشيء أن ينجو من الخضوع للتحدي؛ فلا بد أن يعمل كلٌّ منَّا على تهيئة بيئة مفتوحة تدعو إلى التحدِّي وتَقْبَل التغيير. وإذا وجدتَ أنه قلَّمَا يتحدَّى أحدهم آراءَك، أو قلَّمَا تتحدَّى آراءَ الآخرين، فثمة خطبٌ ما؛ قد يُعزَى هذا إلى غياب روح الريادة أو الثقافة أو ربما الحوافز. أيًّا كانت المشكلة، فلا بد من التصدِّي لها حتى لا تعرِّض الشركة للخطر. لا بد من السعي بجدٍّ في طلب المعرفة ووجهات النظر البديلة، ولا بد من المبادرة بمشاركة المعرفة والآراء مع مَن قد ينتفعون بها؛ فعندما يعتنق كافة المشاركين في عملية التحدِّي مبادئَنا التوجيهيةَ للإدارة القائمة على السوق، ويركِّزون على تحقيق القيمة، يتمخض ذلك عن وسيلة قوية للاستكشاف.

ينبغي صنع القرارات بإعمال التفكير الاقتصادي والنقدي، والمنطق والبراهين، عوضًا عن العاطفة أو الحدس الداخلي. يجدر بنا أن نكون صُرَحاء بشأن النماذج الذهنية التي نطبِّقها، وننقلها للموظفين بوضوح، ويجدر بنا تجنُّب التقعيد غير اللازم من خلال جعل الأمور — كما نصح أينشتاين — «بسيطةً قدرَ الإمكان، ولكن ليست مفرطة البساطة.»[11] فلا قيمةَ لنماذج ذهنية وحجج وأفكار، مطروحةٍ بشكل أنيق لكنه معقَّد ولا يأتي بنتائج مربحة. لا يجوز مطلقًا تغليب الأسلوب على المحتوى.

تتميَّز اقتصاديات السوق بفعالية استثنائية في التعبير عمَّا يحمل قيمةً لدى الأفراد، وعن السبيل الأمثل لإشباع هذه القيمة. وفي داخل الشركة، تسخِّر العملياتُ المعرفية القائمة على السوق قدرةَ الأسواق القوية على إنشاء المعرفة النافعة.

دائمًا ثمة طرق أفضل وأسرع وأرخص لتحقيق المزيد من القيمة للشركة وعملائها. يتطلَّب تحقيقُ القيمة وجودَ تفكير اقتصادي جيد، وقياسَ الربحية حيثما أمكن، والسعْيَ في طلب المعرفة ومشاركتها، واعتناقَ عملية التحدي، والاستخدام الملائم للأدوات والنماذج الذهنية المثبت فاعليتها؛ فهذه مكونات بالغة الأهمية للعمليات المعرفية المتميِّزة.

الفصل السادس

حقوق صنع القرار



«يحدِّد السوق مَن سوف [يقتني ماذا ومَن سوف يقوم بأي عمل]. ولا يكون أيٌّ من هذه القرارات قاطعًا؛ وإنما يمكن التراجُع عنها كلَّ يوم؛ فالعملية الانتقائية لا تتوقف مطلقًا.»

(لودفيج فون ميزس)[1]

في اقتصاد السوق، يتعيَّن على كل مالك أن يبرِّر باستمرار — من خلال الخدمات التي يقدِّمها — حقَّه في السيطرة على الموارد التي يدَّعِي أحقيتَه فيها، وإلا فسينقل المستهلكون الملكيةَ والسيطرةَ سِلْميًّا إلى أيادٍ أقدر وأكثر إنتاجيةً ونفعًا.

بول إل بوارو[2]

تعظِّم الأسواقُ الفوائدَ [عندما] تساندها قواعدُ حقوقِ ملكيةٍ تفرضها سلطةٌ خارجية، حتى تمنع الأخذ دون عطاء.

فيرنون سميث[3]

إن الملكية الخاصة ضرورية لكلٍّ من اقتصاد السوق والازدهار؛ فلا يمكن أن ينشأ اقتصاد سوق دون ملكية خاصة، ولا يمكن أن يزدهر مجتمع دون الملكية الخاصة. ولضمان الابتكار المستمر في إشباع احتياجات الأفراد، لا بد من وجود نظام قوي ومتطور لحقوق الملكية الخاصة.

ودون نظامِ سوقٍ مبنيٍّ على الملكية الخاصة، لا يستطيع أحدٌ معرفةَ طريقةِ تخصيص الموارد بشكل فعَّال. يرجع هذا إلى نقص المعلومات الواردة عن أسعار السوق؛ فتلك الأسعار تعتمد على معاملات طوعية يقوم بها أصحاب الملكية الخاصة. وتُرشِد الأسعارُ، والربح والخسارة الناجمان عنها، رُوَّادَ الأعمال إلى إشباع احتياجات المستهلكين. يستطيع المستهلكون من خلال هذا النظام أن يوجِّهوا روَّادَ الأعمال في عملية التخصيص الكفء للموارد، من خلال المعرفة والحوافز على نحوٍ تعجز عنه أيُّ سلطة مركزية.

حقوق الملكية

إن البلدان التي تعرِّف حقوقَ الملكية الخاصة الفردية بوضوحٍ وتحميها، تشجِّع الاستثمارَ وتنمو؛ أما تلك البلدان التي تهدِّد الملكية الخاصة وتصادرها، فإنها تخسر رءوس الأموال وتتدهور، وتخسر أيضًا قدرةَ وجهودَ الأفراد الذين كان من الممكن أن يصيروا أعظم مساهمين في النمو الاقتصادي.

تظهر المشكلات أيضًا عندما تكون حقوق الملكية غير واضحة أو ملتبسة؛ ففي مثل هذه الحالات، لا يستفيد المُلَّاك من كافة القِيَم التي يحقِّقونها، ولا يتحمَّلون التكلفة الكاملة لأي قيمة يدمِّرونها. لن يتركز استخدامُهم للملكية بشكل مثالي على تحقيق القيمة في المجتمع؛ ففي الماضي، عندما لم يكن أصحابُ الملكية عرضةً للمُساءَلة عند التسبُّب في ضرر لشخص أو ملكية نتيجة التلوث أو الضوضاء أو الحوادث، كانوا يبذلون جهدًا أقل في منع مثل هذه الأمور؛ وعندما منعت ضوابطُ الأجور المُلَّاكَ من فرض أسعار السوق، تُرِكت المباني تتدهور.

وقعت أكبر مشكلات المجتمع في تلك المناطق التي ظُنَّ أنَّ أفضل إطار للتحكُّم بها هو الملكية المشتركة؛ مثل: الجو والمسطحات المائية والهواء والشوارع والجهاز السياسي والفضيلة الإنسانية، وجميعها يعكس مظاهر «مأساة المشاع»، وتعمل على نحوٍ أفضل كثيرًا لدى ابتكار طرقٍ تمنحها خصائص الملكية الخاصة.

مأساة المشاع

صاغ جاريت هاردِن عبارة «مأساة المشاع» لوصف رعاة الماشية الذين يرعون الحيوانات في المشاعات (مراعٍ مشتركة).[4] يصف هاردن رعاةَ الماشية وهم يطرحون على أنفسهم السؤالَ التالي: «ما المنفعة التي ستعود عليَّ من إضافة حيوان آخَر لقطيعي؟» فهو بسعيه وراء مكسبه الشخصي باعتباره راعيَ ماشيةٍ رشيدًا، سوف يضيف أكبر عدد ممكن من الحيوانات؛ فهو يحصل على كل الأرباح لدى بيع الحيوانات الإضافية، لكنه يكاد لا يتحمَّل أيَّ قدرٍ من تكاليف رعي هذه الحيوانات واستنزاف المشاع. يكتب هاردن: «كلُّ رجلٍ محبوسٌ داخلَ نظامٍ يُجْبِره على زيادة قطيعه بلا حدود، في عالم محدود. إن الحرية في المشاعات تجلب الوبالَ على الجميع.»

يميل الأفراد إلى إيلاء عناية أكبر للأشياء التي يملكونها؛ ذلك لأن مُلَّاك المَوْرِد لا يَجْنُون فوائدَ استخدامه فحسب، وإنما يتحمَّلون التكاليف أيضًا. وعندما تكون الملكية غير واضحة، بحيث لا يستفيد أحدٌ بدرجة كافية من الحفاظ على المورد (كما في حالة ألَّا يكون المورِد مِلكًا لأحد، أو أنْ يكون مِلكًا للجميع)، عادةً ما يُستهلَك المورِد، أو يُستخدَم بشكل غير كفء، أو حتى ينضب.

فعادةً ما تتعرَّض المحيطات للصيد الجائر نتيجةً لانعدام الملكية. يَظهر هذا المثل على مأساة المشاع؛ لأنَّ الصيادين لا ينتفعون إلا عندما يكون السمك في قاربهم، ولا يتوافر لديهم حافز يُذكَر لترك السمك في المحيط ليصطاده آخَرون؛ فحجم صيدهم يحدِّد النفعَ المترتِّب على أفعالهم، في حين أنَّ التكلفة — استنزاف مخزون الأسماك — يشترك فيها كافة الصيادين.

إنَّ حلَّ مأساة المشاع هو وجود حقوق ملكية واضحة يمكن الاعتماد عليها، تتيح للأفراد الاستمتاع بفوائد الملكية، وفي الوقت نفسه تحمل التكاليف الكاملة لأفعالهم. وينطبق هذا تمامًا على الشركة مثلما ينطبق على المجتمع.

في اقتصاد السوق يكون المستهلكون هم مَن يوجِّهون استخدام المالِك للملكية في نهاية المطاف؛ فهم يكافئونه إذا أحسن خدمتهم، ويتركونه فيما عدا ذلك؛ وعليه، فإذا أرضى المالكُ المستهلكين، فإنَّ حقوق ملكيته تزيد؛ وإذا لم يفعل، فإنَّها تقِل؛ فحقوق الملكية يكتسبها على الدوام أولئك الذين يستخدمونها أفضل استخدام لإرضاء المستهلك.

إننا نميل إلى التفكير في الملكية الخاصة في إطار بسيط وملموس وثابت مثل الملكية المطلقة للأرض، بما في ذلك حقوق التعدين. ولكن مع تطوُّر السوق، تزداد حقوق الملكية الخاصة تخصُّصًا؛ فتصبح مقسمة إلى فئات فرعية وتظهر في أشكال جديدة؛ مثل: الحيازات الإيجارية، وحصص الشراكة، والأوراق المالية بالبورصة، والديون، وحوق التعدين، والملكية الفكرية، وحقوق العقود، وعقود الخيارات المالية، وما إلى ذلك. يخلق هذا التخصص المتزايد في حقوق الملكية قيمةً إضافيةً مشابهة للتخصُّص المتزايد الناجم عن تقسيم العمل إلى أقسام أكثر دقةً.

ونحن في صناعات كوك، نستخدم حقوقَ اتخاذ القرارات في محاولةٍ لمحاكاة الأدوار الفعَّالة التي تضطلع بها حقوقُ الملكية في المجتمع. يمكن التفكير في حقوق اتخاذ القرارات باعتبارها حقوقَ الملكية في المؤسسة. إننا نخلق حقوقَ اتخاذ القرارات من خلال ضمان التحديد الواضح لأدوار الموظفين ومسئولياتهم وتوقعاتهم وصلاحياتهم.

إن وضوح حقوق اتخاذ القرارات يساعد الموظفين في تخصيص موارد الشركة أو استهلاكها أو الحفاظ عليها أثناء محاولتهم تحقيق القيمة، وهو يمكِّن الموظفين أيضًا من معرفة ما هم مسئولون عنه، ومن الخضوع للمساءلة، شأنهم شأن المُلَّاك. وحقوق اتخاذ القرارات يتَّسِع نطاقُها بالنسبة إلى أولئك الذين يصنعون قراراتٍ سليمةً ومضيفة للقيمة بانتظام، وتتقلَّص لدى أولئك الذين يعجزون عن ذلك.

ينبغي أن تعكس حقوق اتخاذ القرارات المزايا النسبية الظاهرة لدى الموظف. يمتلك الموظف ميزة نسبية وسط مجموعة من الموظفين، عندما يستطيع أن يؤدِّي أحدَ الأنشطة بكفاءة أكبر وتكلفة فرصة بديلة أقل من الآخرين؛ على سبيل المثال: البيع هو في المعتاد ميزة نسبية لمندوبي المبيعات الماهرين، حتى إنْ كان من المحتمل أن يكونوا

بالغي الكفاءة في تحليل المبيعات أيضًا؛ فيمنح هذا محلِّلي المبيعات ميزةً نسبيةً في القيام بالتحليل، حتى عندما لا يكونون على نفس القدر من الكفاءة في التحليل، مثل مندوبي المبيعات المتميِّزين. والموظفون الذين ينتبهون لمزاياهم النسبية ويصنعون قراراتٍ سليمةً بانتظام، يتَّسِع لديهم نطاقُ حقوق اتخاذ القرارات.

من الشائع سماع أنَّ الشخص الذي يتمتَّع بأفضل معرفة هو مَن ينبغي أن يصنع القرار. قد يكون هذا صحيحًا بصفة عامة، لكنَّ الأدقَّ أنْ نقول إنَّه من الأفضل للشخص الذي يتمتَّع بالميزة النسبية أن يصنع القرار. إنَّ فَهْم الفارق الدقيق بين هذين المفهومين يؤدِّي إلى تحقيق قيمة أكبر.

لا أحد بيننا موهوبٌ في كل أنواع الذكاء أو المواهب بنفس القدر، أو ضعيفٌ فيها كلها بنفس القدر؛ كلنا لدينا قدرة على تقديم مساهمة فريدة من نوعها، وتعتمد مساهمةُ كلِّ فرد على قِيَمه وموهبته ومعرفته وجهده وخبرته مقارَنةً بالآخرين، ويؤدِّي هذا التفرُّد إلى تقسيم العمل؛ بمعنى تخصيص الأدوار بما يحسِّن إنتاجيةَ المؤسسة.

تقسيم العمل

من العوامل الرئيسية المؤدية إلى رفاهة البشر: «تقسيم العمل والتعاون البشري المقابل له»؛[5] فالتخصص والتبادل أكثر فعاليةً بكثير في إشباع الاحتياجات البشرية من الأفراد المكتفين ذاتيًّا العاملين في عزلة. وتقسيم العمل هو السبب في الارتفاع الكبير في مستوى المعيشة على مستوى العالم، على الرغم من النمو السكاني الهائل.

تنبع قوة تقسيم العمل من تنوُّع البشر والطبيعة، وتأتي فوائد التخصص والتبادل من اختلاف المهارات والمعرفة والثقافة والبنية الأساسية والجغرافيا والموارد الطبيعية والتربة والمناخ؛ فلو كان كلُّ شخص وكلُّ جزء على الأرض متساويًا مع سواه في كافة النواحي، لَكان النفعُ العائد من تقسيم العمل أقلَّ كثيرًا.

نظرًا لأنه لا يوجد شخصان متشابهان في القِيَم أو المعارف أو المهارات أو الظروف، فإنَّه حتى الموظفون الذين يؤدون أدوارًا متشابهة في المؤسسة، ينبغي أن تكون لهم أنواع ودرجات مختلفة من حقوق اتخاذ القرارات. وينبغي أن نتوقَّع أيضًا تغيُّرَ حقوق اتخاذ القرارات بمرور الوقت، مع تغيُّر أعمالنا التجارية ومزايانا النسبية واتِّخاذنا قرارات جيدة أو سيئة. تلك عملية ديناميكية، الغرض منها التأكُّد من أنَّ أصحاب أفضل مزيج

من القِيَم والمعارف والدوافع والإمكانيات وتكلفة الفرصة البديلة، هم مَن يصنعون القرارات.

الأدوار والمسئوليات والتوقعات

نحن نستعين بالأدوار والمسئوليات والتوقعات لتعريف المجالات العامة للمسئولية والمساءلة؛ فالمسئوليات التي ينطوي عليها دورٌ بعينه تصاحبها توقُّعات محددة. وتتأتَّى مساءلة الفرد بكونه سيتحمَّل العواقب (الحسنة أو السيئة) للقرارات؛ حيث يخضع صانع القرار ومفوِّضه للمساءلة على حد سواء. يضمن هذا تكوُّن ثقافة الملكية والمساءلة والتفويض المناسب، لتجنُّب التراخي والتقاعس، وإلقاء اللوم على الآخرين.

تتطلَّب الأدوارُ والمسئوليات والتوقُّعات حوارًا مستمرًّا يضمُّ الموظفَ والمشرف وغيرهما من الأطراف المعنيَّة. وكل موظف مسئول عن ضمان أن تكون أدواره ومسئولياته والتوقُّعات المنتظرة منه مواكِبةً لأحدث التطوُّرات ودقيقةً وفعَّالة. كلٌّ من الموظفين والمشرفين يُسأَلون عن التأكُّد من أن الأدوار والمسئوليات والتوقعات توجِّه تركيز الموظفين في اتجاه تقديم أقصى مساهمة في عملية تطوير رؤية شركتهم أو فريقهم. ويجب على المشرفين أن يقدِّموا للموظفين ملاحظاتٍ أمينةً ومتكررة على أدائهم، ويستخدموا تقييمات الأداء لمساعدة الموظفين على فهم أدائهم في ضوء المتوقَّع منهم وكيف يتحسَّنون. وينبغي ألَّا يستخدم المشرفون قالبًا موحَّدًا للأدوار والمسئوليات والتوقُّعات، مطالِبين بتطابُقها لدى الموظفين جميعًا؛ إذ إن هذا يؤدِّي إلى فقد الأدوار والمسئوليات والتوقُّعات معناها، وإخفاقها في مساعدة الموظفين في تحقيقِ قيمةٍ. كذلك لا ينبغي الخلط بين الأدوار والمسئوليات والتوقعات من ناحيةٍ، ووَصْفِ الوظائف التقليديِّ من ناحية أخرى، الذي عادةً ما يكون عبارةً عن ملخصات عامة للمهام والواجبات؛ وإنما الأحرى أن تُنَصَّب أدوار كل موظف ومسئولياته والتوقعات المنتظرة منه على تحقيق القيمة، وأن تُشَكَّل بحسب مزاياه النسبية وفُرَصه الفردية.

الدور ليس هو المُسَمَّى الوظيفي، وإنما هو وصفٌ للمنصب الذي يتبوَّءه الفرد والوظائف التي يؤدِّيها. ويختلف عدد الأدوار في أي مؤسسة وأنواعها؛ فهي تتحدَّد بطبيعة العمل التجاري، ورؤية المؤسسة واستراتيجياتها، والمزايا النسبية للأفراد المسئولين عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

يؤدِّي معظمنا أدوارًا متعدِّدة في المؤسسة في أي فترة زمنية معينة، وتقترن بكل دور مجموعة من المسئوليات؛ تُعرِّف هذه المسئوليات بوضوح المنتجات أو الخدمات أو الأصول أو العمليات التي نُسأَل عنها. ويُعبَّر عن مستوى هذه المساءلة وطبيعتها في التوقُّعات المرجوَّة مِنَّا. التوقُّعات هي بيانات مكتوبة تحدِّد النتائج المطلوبة من الموظف حتى يحقِّق العملُ التجاري أهدافَه، وينبغي أن تكون التوقعات دائمًا واضحةً ومحدَّدةً، وأن تكون قابلةً للقياس متى أمكن، وينبغي أن تركِّز على النتائج المرغوبة وليس على الأنشطة التي ربما تكون مطلوبةً لتحقيق هذه النتائج، وينبغي أيضًا أن تكون التوقُّعات غير محدودة وتنطوي على تحدٍّ للموظفين كافٍ لتوسيع رؤيتهم لِمَا يمكن أن يسهموا به في أحد الأنشطة؛ وهذا يشجع على التجريب والابتكار.

وإنَّ التفاهم الواضح بين الموظف والمُشرِف (وأي شخص آخَر معنِيٍّ بالأمر) بشأن الأولويات والتوقُّعات؛ أمرٌ شديد الأهمية. وتعظُم دلالةُ التوقعات عندما يمكن قياسها، حتى لو كانت المقاييس شخصيةً. ثمة ميل لأنْ يكون للتوقُّعات سقفٌ (على سبيل المثال: لا بد من ملء ٦٧ حمولة عربة كلَّ يوم)، عوضًا عن أن تكون مطلقةً بلا حدود (رفع عدد حمولات العربات التي تُملَأ كلَّ يوم إلى الحد الذي يتحقَّق عنده الأمانُ والامتثال والربحية)؛ لكن التوقُّعات المسقوفة تُثَبِّط الابتكار، في حين تشجِّع التوقعات المطلقة الموظفين على التفكير والمشاركة والابتكار. وتفضي التوقعات المطلقة إلى زيادة تحقيق القيمة باطِّراد.

تمثِّل حقوقُ وصلاحياتُ اتخاذ القرار حريةَ الموظف في أن يتصرَّف من تلقاء ذاته في تنفيذ مسئوليات دور معين؛ وهي عادةً ما تأتي في صورة حدود الأنواع المختلفة لنفقات التشغيل، والنفقات الرأسمالية، والالتزامات التعاقُديَّة. لكنها يمكن أن تشمل أيضًا صلاحيات فاصلة (بمعنى: القبول أو الرفض) لصنع قرارات دون الرجوع إلى المشرف، مثل تعيين الموظفين أو فصلهم.

تعتمد صلاحية صنع بعض القرارات — ولكن ليس كلها — على مدى إثبات الموظف قدرتَه على تحقيق النتائج في مختلف النواحي؛ على سبيل المثال: القائد الذي يُبدِي قدرةً فائقةً على تحليل استراتيجيات التجارة في شركات كوك سَبلاي آند تريدنج، من شأنه أن يُخَوَّل صلاحيات كبيرة لإقرار مراكز التداول، بَيْدَ أنه لا يُمنَح صلاحيات التعيين أو الفصل إلا إنْ أثبَتَ قدرةً على اختيار تجارٍ يحقِّقون أرباحًا للشركة.

ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ

لا يُعفَى أولئك الذين ليس لهم صلاحية اتِّخاذ قرارات معينة من المبادرات الرياديَّة؛ وإنما يظل بمقدورهم تحقيق القيمة؛ فليس من المقبول أن يتراخى المرء ويتقاعس عن العمل بحجة أنَّه لا يملك صلاحيات. يواجه روَّاد الأعمال ذوو المبادئ مثلَ هذه التحديات في السوق طوال الوقت؛ فبعد أن يحدِّد روَّادُ الأعمال الفرصةَ، لا بد أن يُقنعوا المستثمرين والمقرضين والمورِّدين والعملاء وآخَرين غيرهم بأن يمولوا رؤيتهم لهذا المشروع الجديد، أو يدعموها بأي وسيلة أخرى. وروَّاد الأعمال الناجحون لا يثنيهم غيابُ الصلاحيات عن التحكُّم في الموارد.

عندما يكتشف الموظفون فرصًا للابتكارات أو التطور، يُتَوقَّع منهم أن يبحثوا عن آخَرين ممَّن لهم صلاحيات تنفيذ تلك الأفكار. إننا ننتظر من الموظفين أن يَلجئوا إلى مشاركة المعرفة وعملية التحدي والمنطق والأدلة والاستخدام الحكيم «لإطار عمل عملية صنع القرار»، ليحصلوا على الموافقة على تنفيذ أفكارهم. إذا جَرَتِ الموافقة على مقترحات الموظف وتنفيذها بنجاح، فإنها تزيد حقوقَ صنع القرارات التي يتمتع بها. لا بد أن يُظهِر كلُّ موظف الهِمَّةَ والانضباط والمسئولية والحكم الصائب وحِسَّ المبادرة ومهارات التفكير الاقتصادي والنقدي، والعقلية المخاطِرة اللازمة لتقديم أعظم مساهمة للشركة؛ وهذا هو جوهر المبدأ الرابع؛ أيْ ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ.

يقتضي تحقيق القيمة السائد في كافة أنحاء الشركة: (١) ألَّا تُمنَح حقوقُ اتخاذ القرارات أو تُوهَب، وإنما تُكتسَب. (٢) انعدام الصلاحيات لا يُعتبَر عذرًا للتراخي في مواجهة مشكلة تحتاج إلى تصحيح أو فرصة ينبغي السعي وراءها، وإنما يتعيَّن على الموظفين نشر الوعي، واقتراح الحلول، وإيجاد طريقة للتصدي للمشكلة أو اغتنام الفرصة.

لا عذرَ للإخفاق في اتخاذ إجراء حاسم، حتى في نِقاط المسئولية المشتركة. يمكن أن تؤدِّي مشكلةُ انعدام الملكية الواضحة إلى مأساة المشاع، وهذا يمكن أن يكون مدمِّرًا، كما هو الحال عندما يُعَدُّ تقريرٌ حكومي على نحوٍ غير سليم؛ لأن قائد العمل التجاري ومشرف العمليات ومختصَّ الامتثال جميعهم يفترضون أنَّ شخصًا آخَر هو المسئول.

لا يحدد القرب من إحدى المشكلات أو العمليات مَن يكون في أفضلِ وضعٍ لاتِّخاذ قرارٍ ما؛ ففي عالَمٍ يتَّسِم بالتغيُّر السريع المدفوع بالمعرفة، كثيرًا ما تُنتَقَد عمليةُ صنع

القرار النابعة من قمة الهرم الوظيفي لافتقارها إلى الكفاءة بشدة. صحيح أنَّ إدارة الأعمال المركزية التي تسير بنظام التحكُّم والأوامر تعاني العديدَ من المشكلات نفسها التي تظهر في الاقتصاديات المخططة مركزيًّا.[6] كثيرًا ما يكون ذوو المعرفة الداخلية في وضع يتيح لهم أكثر حلَّ المشكلةِ القائمة. ينبغي استغلال أفكار كافة الموظفين وطاقاتهم الإبداعية، بَيْدَ أن عملية صنع القرار اللامركزية في العموم لها مساوِئها؛ فبعض القرارات إذا اتُّخِذت على المستوى المحلي، يمكن أن تكون غيرَ مُربِحة لأنَّها تقتضي منظورًا أشمل.

والحل ليس تطبيق أيٍّ النهجين — حقوق صنع القرار المركزية عمومًا أو اللامركزية تمامًا — دون تدبير؛ على سبيل المثال: لعلَّ أفضل مَن يتَّخذ القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية المُثلى من أحد معامل التكرير في وقت معين، هم العاملون في الموقع. ومن ناحية أخرى، الأفراد الأكثر بُعْدًا عن الموقع — لكن الأوسع معرفةً — قد يكونون أفضلَ لاتِّخاذ قرارٍ بخصوص: أيُّ خليط للمنتجات سيكون هو الأكثر ربحًا بعد مرور خمس سنوات؟ ينبغي أن يصنع القراراتِ الأشخاصُ الأوسعُ معرفةً، مع وضع الميزة النسبية في الحسبان.

تتنوَّع الصلاحيات الفردية تنوُّعًا كبيرًا، وكذلك الأداء الفردي، المدفوع بالقِيَم والخبرات والقدرات والفرص المختلفة. فعادةً ما تقلُّ الصلاحيات لدى الموظفين الجُدُد الذين لم يُثبِتوا قدراتهم بعدُ، سواء أكانوا حديثي التعيين أم موظفين مخَضرَمين في إحدى الشركات المُشتراة؛ فلم يثبُت أنَّ سنوات الخبرة أو الشهادات أو الأسماء الوظيفية، مؤشراتٌ يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالقدرة الحسنة على صنع القرارات. وحده فقط النجاح الواضح في صنع القرارات هو الذي يكشف قدرة الفرد على صنع القرارات، وحتى في ذلك الحين تَظهر قدرتُه على اتخاذ ذلك النوع من القرارات دون غيره.

إن عملية التعريف والتحديث المستمر لأدوار ومسئوليات كل فرد، والتوقعات المنتظرة منه والصلاحيات المكافئة، تحقِّق — في ظل التنفيذ السليم لها — فوائدَ هائلةً لكلٍّ من الشركة والموظف؛ حيث تنشئ هذه العلميةُ أولويات واضحة، والملكية الفردية، ومحاسبة الأفراد على النتائج، بالإضافة إلى بطاقات نتائج يتقاضون عنها مكافآت. وتنمِّي هذه العمليةُ الوعي واكتشاف المزايا النسبية المتغيِّرة بين العديد من أعضاء المؤسسة، كما تمثِّل أيضًا خطوةً ضروريةً في اتجاه ربط الموظفين الأفراد بالرؤية والاستراتيجيات المُطَبَّقة في مجال عمل كلٍّ منهم، وتجذب انتباههم للأنشطة التي من شأنها أنْ تحقِّق

أهدافَ وحداتِ الشركة بأكبر ربح ممكن. وأهم من ذلك كله أنَّها تحسِّن باستمرارٍ قدرةَ الشركة على اتخاذ قرارات سليمة، وتحقِّق قيمة إضافية.

في اقتصاد السوق، يتمخَّض المزيج المكوَّن من حقوق الملكية الواضحة والمصونة، والثقافة السليمة، والمعرفة النافعة، والحوافز النابعة من الأسعار والربح والخسارة، تلقائيًّا عن شبكة من العلاقات تعظِّم القيمة وتحقِّق الازدهار والتقدم. وفي الشركات، يتمخَّض المزيج المكوَّن من عملية حقوق اتخاذ القرارات المُحكَمة التصميم، والقيم الرفيعة، ومشاركة المعرفة، والمقاييس، والحوافز؛ عن نظام تلقائي يحقِّق أكبر قدر من القيمة والنمو.

الفصل السابع

الحوافز



«تكمن مشكلة الإدارة» في «كيفية تهيئة الأوضاع الاجتماعية في أي مؤسسة بحيث تندمج أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.» وهذا «يتضمَّن الحاجة إلى توافر عمل ذي قيمة والمسئولية والإبداع والتحلِّي بالإنصاف والعَدْل، وإلى القيام بالأعمال المجدية، وإيثار إتقانها.» (أبراهام ماسلو)[1]

بالنسبة إلى غير المُلِمِّين بشئون الاقتصاد، إذا كانت إحدى الشركات تحقِّق ربحًا قدره مليون دولار، فإن هذا يعني أن منتجاتها تكلِّف مليون دولار فوق ما كانت ستتكبَّده دون أرباح. ولا يخطر على بال هؤلاء أبدًا أن هذه المنتجات قد تزيد تكلفتها عدة ملايين من الدولارات … في حالة غياب الحوافز على الكفاءة النابعة من توقُّعات تحقيق أرباح.

توماس سويل[2]

التوليفة الوحيدة من المكافآت وملاحظات الأداء التي يبدو أنَّها تحسِّن الدافع، هي المكافآت التي لا تعتمد فحسب على أداء المهمة، لكن أيضًا على جودة أدائها بالإضافة إلى الملاحظات المعلوماتية على الأداء.

تشارلز موراي[3]

إن الربح حافز قوي يُلهِم روَّاد الأعمال أنْ يتحلَّوْا باليقظة وحسِّ المجازفة، حتى يتنبئوا باحتياجات العميل ويلبُّوها. وإيجادُ طرق أقل تكلفةً لصنع منتجات قائمة، وتصنيع منتجات جديدة أفضل، ليس مربحًا لرائد الأعمال المستكشف فحسب، وإنما يعود بالنفع على المجتمع أيضًا.

فنوعية حياة الأفراد تتحسَّن عند توافر المزيد من المنتجات والخدمات العالية القيمة، مع خفض استهلاك الموارد؛ ممَّا يترك مزيدًا منها لسدِّ احتياجات أخرى في المجتمع.

إننا نستخدم الحوافز في كوك في محاولة لتحقيق التكافؤ بين مصالح الموظف ومصالح كلٍّ من الشركة والمجتمع؛ يعني هذا أننا نجتهد من أجل أن ندفع للموظفين نسبةً من القيمة التي يحقِّقونها للشركة. ونحن نعتقد أنَّ هذا النهج عادةً ما يجتذب الأفرادَ المناسبين ويُبقِي عليهم، ويدفعهم لأن يصيروا من روَّاد الأعمال ذوي المبادئ.

يقدِّم التاريخُ الكثيرَ من الأمثلة القوية على تأثير الحوافز في تحديد طبيعة النتيجة. كانت أهميةُ الحوافز المناسِبة واحدةً من أولى الدروس المستفادة في استعمار أمريكا؛ فعندما جاء المهاجرون الأوائل إلى أمريكا عام ١٦٢٠، كانت كافة ممتلكاتهم بما فيها منازلهم ومحاصيلهم مِلكًا مشتركًا فيما بينهم. كان كل شخص يعمل من أجل الجماعة، مع حصول الجميع على مكافآت متساوية مهما كان حجم المساهمة التي قدَّمها كلٌّ

منهم؛ أدَّى هذا النظام إلى الحرمان، بل إلى المجاعة أيضًا، وقد روى الحاكم ويليام برادفورد فيما بعدُ أنَّه قد «تبيَّنَ أن هذا يبثُّ الكثيرَ من الاضطراب والسخط، ويعرقل كثيرًا من العمل.»[4] فأكثر الرجال والنساء براعةً لم يرغبوا في الحصول على نفس المقابل الذي يحصل عليه الكسالى أو غير الأَكْفاء. وغالبًا كان المستعمِرون يُحجِمون عن الخروج لِفِلَاحة الحقول ببساطة؛ لأنهم شعروا أن تلك المنظومة لم تكن مُنصِفة.

وبعد مرور سنتين ونصفٍ مروِّعة، قرَّرَ برادفورد أن يمنح كل عائلة قطعة أرض خاصة بها، لتجني منها ما تيسَّرَ لها. وكانت هذه هي بداية ازدهار مستعمرة بليموث؛ فلأنَّ المهاجرين الأوائل بات بإمكانهم الاحتفاظ بما كسبوه، أصبح لديهم الحافز على الاجتهاد في العمل وخلْق الثروة.[5]

وهناك مثال آخَر مأخوذ من كتاب تشارلز بيتسون «سفن السجناء»، يبرهن على قدرة الحوافز على تغيير سلوك حتى الأشخاص العديمي الضمير.[6] إبَّان القرن الثامن عشر، عندما تولَّى قادة السفن مسئوليةَ نقل المجرمين من إنجلترا إلى أستراليا، كانوا يتقاضَوْن مالًا عن كل مجرم يُشحَن على سفينتهم في لندن؛ كان هذا يشجع قائد السفينة على تحميل أكبر عدد ممكن من المجرمين على السفينة، بغضِّ النظر عن صحة السجناء أو سلامتهم طوال مدة الرحلة البالغة ستة أشهر. وما زاد الأمر سوءًا كان أنَّ كثيرين من قادة السفن كانوا يخزِّنون الطعامَ المخصَّص للسجناء ويبيعونه لدى وصولهم؛ فكان السجناء الذين أسعدهم الحظ بما يكفي للبقاء على قيد الحياة حتى الوصول إلى أستراليا يعانون «النحول والهُزال»، و«تكسوهم القاذورات والقمل.»

كانت السفن التي تبحر في ظل نظام الدفع ذاك تَشهد معدلات وفاة مرتفعة؛ حيث كانت تفقد السفينة الواحدة قرابة ثلث مساجينها؛ أدَّى هذا «إلى تعديل نظام الدفع بهدف الحيلولة دون العدد المفرط للوفيات.» فعوضًا عن دفع المال عن كل سجين يصعد إلى السفينة، تَغيَّرَ النظام إلى حجز جزء من المال ودَفْعه عن كل سجين يخرج من السفينة سليمًا مُعافًى في أستراليا؛ فأحدث «الحافز المالي لمعاملة السجناء بشكل آدمي» تحسُّنًا جذريًّا في أوضاع السجناء ومعدل بقائهم على قيد الحياة. وشهدت أول ثلاث سفن تُبحِر في ظل النهج الجديد حالتَيْ وفاة فحسب من إجمالي ٣٢٢ سجينًا، وحافَظَ هذا النظام على إبقاء معدلات الوفاة منخفضةً، وضَمِن «القضاءَ شبه الكامل على الانتهاكات السافرة التي كانت تُمارَس قبلًا.»

وبصرف النظر عن افتقار قادة السفن الأوائل للنزاهة، فالحقيقة الجليَّة هي أنَّ الناس تستجيب للحوافز. يعتقد البعض أنه لا يجدر بالأفراد أن يحتاجوا إلى أن يُكافَئوا

كي يفعلوا الصواب، وأنهم ينبغي أن يكونوا مدفوعين بالواجب أو التعاطُف أو الإخلاص وليس المصلحة الشخصية؛ ولكن للأسف، حتى الأفراد الحَسَنُو الأخلاق والنوايا لا يستطيعون دائمًا أن يقاوِموا الحوافزَ السلبيَّة. وعلى الرغم من امتلاك الروَّاد المهاجرين الشجاعةَ لمجابهة البحار المحفوفة بالمخاطر والأراضي القفار، فإنهم لم يتصرَّفوا بما يتيح لهم البقاءَ على قيد الحياة والازدهار إلا بعد وضْعِ الحوافز المناسبة.

وفي التاريخ القريب، شهدنا تحوُّل بلدان بأكملها — مثل أيرلندا — عقب حدوث تغيير نافع في الحوافز والعوامل ذات الصلة؛ ففي عام ١٩٨٨، كانت النتيجة التي خلَصت إليها مجلة ذي إيكونوميست أن أيرلندا كانت «فاشلة اقتصاديًّا»، و«على مشارف الوقوع في كارثة».[7] وأقرَّت نائبة رئيس وزراء أيرلندا — ماري هارني — بأنَّ الحكومة كانت غارقةً في غمرة «اقتراض وإنفاق وجباية ضرائب كادت تقودنا إلى الهاوية. ولأننا كِدنا نسقط في الهاوية، استجمعنا الشجاعةَ اللازمة لإحداث تغيير.»[8] ومن بين جُملةِ تدابير اتَّخذتها الحكومة، خفضت معدل ضريبة الشركات من ٥٠ بالمائة إلى ١٢٫٥ بالمائة، وهي نسبة أقل بكثير من متوسط ضريبة الشركات المفروضة في أوروبا اليوم البالغ ٣٠ بالمائة.[9]

تجاوزَتِ النتائجُ التي حقَّقوها حتى أكثر التوقُّعات تفاؤلًا؛ فقد نما اقتصاد أيرلندا بنسبة ٨٣ بالمائة إبَّان تسعينيات القرن العشرين، مقارَنةً بالنسبة البالغة ١٨ بالمائة إبَّان ثمانينيات القرن نفسه، ومتوسط نمو الاقتصاد الأوروبي البالغ ٢٢ بالمائة إبَّان تسعينيات القرن نفسه أيضًا. وانخفض معدل البطالة في أيرلندا من ١٨٪ في ثمانينيات القرن العشرين إلى أقل من ٥٪ عام ٢٠٠٥، وزاد إجمالي الناتج المحلي للفرد من ١٢ ألف دولار أمريكي عام ١٩٩٠ إلى ٣٦ ألف دولار أمريكي عام ٢٠٠٢؛ ممَّا جعلها تحتلُّ مرتبة ثاني أكثر بلد مزدهر في أوروبا. وفي عام ١٩٩٧ رجعت ذي إيكونوميست في تنبُّؤها السابق، مُعلِنةً أيرلندا «ضوء أوروبا الساطع».[10]

بينما يركز هذا الفصل على حوافز الموظفين، فإن الحوافز ضرورية أيضًا لتحقيق التوافق بين مصالح المكونات الأخرى للشركة؛ مثل: العملاء والمورِّدين والمساهمين والموزِّعين والوكلاء والمجتمعات والحكومات. فنحن من خلال التوفيق السليم بين حوافز مكوناتنا كافة، نحسِّن قدرتنا على النجاح إلى حدٍّ هائل. وفهم القِيَم الشخصية ضروريٌّ لتهيئة هذه الحوافز.

على سبيل المثال: عوضًا عن أن ندفع لمندوبي المبيعات من خارج الشركة نسبةً منخفضة من إجمالي المبيعات، ندفع نسبةً أعلى بكثير من أسعار المبيعات التي تتخطى

تكلفة الفرصة البديلة؛ هذا يمنح الوكيل حافزًا كبيرًا للبيع بأسعار أعلى تعظم ربحنا المعدَّل في ضوء المخاطر، عوضًا عن تقليل السعر لتحسين فُرَص إتمام البَيْع. نحن أيضًا نسعى لزيادة أرباح تاجر التجزئة عندما يفضِّل ترويج منتجاتنا على ترويج المنتجات الأخرى؛ ففهم طريقة إدارتهم الفريدة يتيح لنا تحديد كيفية تحفيزهم على إعطائنا مكانًا متميِّزًا ضمن مبيعاتهم، ودفع الباعة لديهم على ترشيح منتجاتنا. ونحن نرى بالمثل أن المجتمعات والحكومات من الأرجح أن تسمح للشركات بالنمو والازدهار عندما تكون هذه الشركات رائدة في الامتثال للضوابط البيئية وضوابط السلامة وغيرها من الضوابط. الكل يستفيد عندما تُتاح وظائفُ جديدة وأفضل من خلال ممارسة ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ.

لم يكن الهدف من طرح أمثلة المهاجرين الأوائل وسفن السجناء وأيرلندا، إثبات أنَّ الجميع يحتاجون دائمًا إلى حوافز لفعل الصواب، وإنما إثبات أن الحوافز المناسبة تؤدِّي إلى زيادة فعل كلٍّ من الأخيار والأشرار للصواب؛ فالحوافز المناسبة تدفع الأفراد إلى زيادة اجتهادهم في العمل، وزيادة إبداعاتهم، وتحقيقهم المزيد من القيمة للآخرين؛ ومن ثَمَّ لأنفسهم.

بَيْدَ أنه ليست هذه هي الأسباب الوحيدة لاستخدام الحوافز؛ فحتى عندما يكون الأفراد الحَسَنُو النوايا المتمتِّعون بحافز ذاتي متحمسين للنجاح، لا يزال أمامهم تحدِّي فَهْم أين وكيف يركِّزون جهدهم ووقتهم. يستخدم روَّاد الأعمال الناجحون حوافزَ السوق لتحديد مسار العمل الأكثر إنتاجيةً؛ بالمثل، ينبغي أن يَستخدم أصحابُ العمل الحوافزَ لإرشاد موظفيهم إلى المواضع التي يمكن أن يحقِّق فيها انتباهُهم وجهدُهم أقصى قيمة.

تمثِّل هيكلةُ الحوافز من أجل الإتيان بسلوك إنتاجي دون عواقب سلبية غير مقصودة تحدِّيًا. لا يتعيَّن على الحوافز المناسبة تحفيز الموظفين على تحقيق قيمة والإشارة إلى الأشياء ذات القيمة فقط، بل يتعيَّن عليها أيضًا تحفيزهم لخلق هذه القيمة بطريقة محكومة بالمبادئ. ولصنع حوافز فعَّالة، علينا أولًا أن نفهم الفعل البشري.

الفعل البشري

يفترض لودفيج فون ميزس وجوبَ توافُر ثلاثة شروط حتى يفعل الأفراد شيئًا ما؛[11] وهي كالتالي: (١) عدم الارتياح للوضع الحالي أو عدم الرضا عنه. (٢) رؤية لحالة أفضل. (٣) الثقة بالقدرة على الوصول إلى الحالة الأفضل.

إننا لا نقوم بجزِّ الحشائش إلا عندما نصير غير راضين عن وضعها الحالي، ونثق أنها ستبدو أفضل، ونعرف كيف نَجُزُّها. وكذلك ينتقل العملاء إلى التعامل مع مورِّد آخَر متى صاروا غير راضين عن المورِّد الحالي، وكانوا واثقين أن مورِّدًا آخَر سوف يقدِّم لهم خدمةً أفضل، وقادرين على التحوُّل إلى غيره. عند غياب واحد فقط من هذه الشروط الثلاثة، لن يفعل الأفراد شيئًا.

تخلق الشركات التي تعجز عن تهيئة ظروفٍ تلبِّي الشروطَ الثلاثة ثقافةً من التراخي. أما الشركات التي تشجِّع التدميرَ الخلَّاق، وتقدِّم رؤيةً لكيفية تحقيق القيمة، وتيسِّر عملية صنع القرار؛ فإنها تخلق ثقافةَ ريادة أعمال محكومة بالمبادئ.

ما يقدِّره أيُّ موظف على حدة مسألةٌ غير موضوعية إلى حدٍّ كبير، ويشمل مكوِّنات مالية وكذلك غير مالية. تشمل الحوافز غير المالية المحتملة الإيمانَ بما نفعله والتحدي والمنافسة والفخر والتقدير والرضا والاستمتاع ومساعدة الآخرين على النجاح، وأن يكون المرء جزءًا من فريق عمل ناجح. تقدِّم مزرعتنا بيفرهيد رانش بمونتانا مثالًا على الحوافز التي تجمع ما بين الحوافز المالية وغير المالية؛ فنحن إذ أدركنا أنَّ الأفراد لا يذهبون للعمل في المزارع من أجل المال وإنما من أجل نمط الحياة — الذي يمثِّل جزءًا كبيرًا منه العمل مع الأسرة — تغيَّرَتِ السياسة التي كانت لا تسمح بعمل أفراد العائلة الواحدة في المزرعة؛ وإضافةً إلى ذلك بَنَيْنا في المزرعة منزلًا لكل عائلة؛ وعلى الفور اجتذبت المزرعة قوةً عاملة أكثر تميُّزًا بكثير.

في الإدارة القائمة على السوق، الحافز المثالي لكل موظف هو أفضل ما يستحثُّ هذا الموظف لتحقيق القيمة القصوى من أجل الشركة على مدار حياته المهنية. ومتى أمكن، ينبغي مواءمة المكافآت على حسب القيمة الذاتية لكل موظف، بما يقدِّم أعلى قيمة للموظف مقابل تكلفة معينة تتكبَّدها الشركة. وينبغي أن تراعي الحوافزُ مدى استعداد الفرد للمخاطرة، وتفضيله الزمني وشكل المكافأة ومقدارها ومدى تنوُّعها الأعلى قيمةً لديه؛ على سبيل المثال: الموظفون أصحاب التفضيل الزمني المنخفض ربما انخفض معدل الخصم لديهم على المكافأة المؤجلة عن معدله لدى شركتهم، التي عادةً ما تحسبه وفقًا لنفقة رأس مالها؛ ومن ثَمَّ، قد تكون تكلفةُ تأجيل المكافأة لدى هؤلاء الموظفين أقلَّ من تكلفتها لدى شركتهم. في مثل هذه الحالة — مع ثبات جميع العوامل الأخرى — ينبغي ترجيح كفَّة التعويض الطويل الأمد.

التفضيل الزمني

مع ثبات جميع العوامل الأخرى، يفضِّل الأفرادُ الإشباعَ المتحقِّق من قيمة معينة الآن، عن الإشباع المتحقِّق فيما بعدُ. يتنوَّع هذا التفضيل الزمني من شخص لآخَر، ويتنوَّع عند نفس الشخص في الفترات الزمنية المختلفة. مقارَنةً بالشخص ذي التفضيل الزمني الأدنى، يكون المرجَّح أكثر لدى الأفراد ذوي التفضيل الزمني المرتفع، سَعْيهم إلى الحصول على الإشباع الآن عوضًا عن الادِّخار.

درجة تفضيلك الزمني هي كَمُّ الإشباع الإضافي اللازم لك في المستقبل كي تتخلَّى عن وحدة من الإشباع الآن. يمثِّل معدلُ هذه التقديرات المتباينة سعرَ الزمن، وليس المال، وهو السبب في الفائدة؛ وهذه الفائدة الأصلية يشوِّهها التضخُّمُ وتعقِّدها مخاطرُ الائتمان.

عندما تُعرَف حقوق الملكية بوضوح وتُحترَم، ينخفض التفضيل الزمني، ويصبح الأفراد أكثر استعدادًا للادِّخار، وتكون الشركات أكثر استعدادًا للاستثمار الطويل المدى.

كي يفهم المديرون ما يحمل أهميةً لموظفين بعينهم، لا بد أن يُقِيموا علاقاتٍ مفتوحةً وأمينةً معهم. وتتنوَّع الصعوبة في إتمام ذلك بحسب الدور والمدير والموظَّف وخبرة المدير مع الموظف؛ فكلُّ مدير وكلُّ موظف فريدٌ من نوعه.

بالنسبة إلى بعض الموظفين، يمكن أن يحمل الحافزُ غيرُ المالي، كالمديح على حُسْن أداء إحدى المهام، نفسَ أهمية الحافز المالي. لكن لا بد من مراعاة تلقِّيه ذلك المديح عن استحقاق؛ فعلى حسب تعبير ماسلو: «إنَّ مَدْح المرء على ما لا يستحقه، أو المغالاة في تقدير إنجازه دون داعٍ، يمكن أن يولِّد في الواقع إحساسًا بالذنب.»[12] كذلك فإن المديح الزائف عادةً ما يقوِّض الثقة.

المبدأ الذي ينبغي أن يقود تنفيذ كافة الحوافز المالية، هو أن تشجِّع الابتكار والتدمير الخلَّاق الضروريَّين لتعظيم الربحية المستدامة الطويلة المدى. ومع أنه لا يمكن أبدًا تحديد المكافأة المُثلى بدقة مُحكَمَة، فإنه ينبغي تحديد القيمة التي ساهَمَ بها الموظف بأقصى دقة ممكنة؛ عندئذٍ يمكن تحديد الشكل والقدر الأمثل للمكافأة.

الحوافز السلبية

معظم الموظفين يرغبون في تقديم مساهمة إيجابية، وبذل أقصى ما باستطاعتهم من أجل أنفسهم والشركة والمجتمع. ولكن لسوء الحظ، شركاتٌ كثيرة تستخدم حوافزَ تجعل

الموظفين ينتفعون عن طريق تقويض القيمة الطويلة المدى للشركة؛ والشخص المميَّز فقط هو مَن يستطيع مقاوَمةَ تلك الحوافز السلبية لأمد طويل.

تضع بعض الشركات ميزانياتٍ ثابتةً كوسيلة للتحكم في النفقات؛ وفي ظل هذا النظام، كثيرًا ما تضيع الفرص المربحة لأنَّ المديرين يرفضون العروض المربحة التي ستؤدي إلى تجاوز ميزانياتهم. ومن الشائع أيضًا بين الشركات أن تحاول تقليل التكاليف عن طريق فَرْض تخفيض شامل على الميزانيات أو الموظفين بنسبة ١٠٪؛ فعادةً ما تؤدِّي هذه الممارسة إلى إزالة المصروفات المربحة والأفراد المربحين، إلى جانب المصروفات غير المربحة والأفراد غير المربحين؛ مما يخفض أرباح الشركة عوضًا عن رفعها؛ فكلا النهجان ينشئ حافزًا سلبيًّا. وينتشر التحفيز السلبي في علاقة الشركة بالموظف (الموكِّل بالوكيل)، وتُعرَف بمشكلة الوكالة.

عادةً ما تنشأ مشكلةُ الوكالة متى يعيِّن المُوكِّل أو المالِك وكيلًا أو موظفًا. يرغب الموكِّل أن تكون أفعالُ الوكيل في مصلحة الموكِّل، في حين يرغب الوكيلُ عادةً فيما هو أفضل لمصلحته هو نفسه.

تكشف هذه المصالح المتضاربة عن نفسها بطرق عدة؛ ففي حالة تبايُن مدى الاستعداد للمخاطرة لدى كلٍّ من الموكل والوكيل، عادةً ما تتَّخذ المشكلةُ شكلًا من اثنين: في الشكل الأول، ينفُر الموظفون من المخاطرة بشدة؛ الأمر الذي يرجع بصفة عامة إلى فشل القيادة في مكافأة المخاطرة المدِرَّة للأرباح، وفي الوقت نفسه إفراطها في العقاب على الخسائر الناجمة عن المخاطرة المتعقِّلة؛ وينتج عن ذلك ثقافة تجنُّب المخاطرة.

لتثبيط هذا السلوك، لا ينبغي مكافأة تحقيق القيمة أو المعاقبة على الخسائر إلا عندما يكون ذلك مناسبًا، وينبغي تشجيع المخاطرة المتعقِّلة من خلال تطبيق مبدأ تكلفة الفرصة البديلة. وفي إطار حدود معيَّنة، ينبغي اعتبار الأرباح التي تضيع في إحدى الفرص الضائعة مُعادِلةً للخسائر الناجمة عن مشروع خاسر. ينبغي تقدير قيمة الفرص الضائعة بالإضافة إلى أوجه القصور الأخرى، وإدراجها في تقييمات أداء الموظف وإبلاغه بها؛ فهذا يلغي حافز التنازل عن الفرص التي تنطوي على مخاطرة أكبر وتأتي في صالح الشركة؛ مثل الموظف الذي يُؤْثِر استثمارًا يُحتمَل بنسبة ٩٠٪ أن يحقِّق ١٠٠ ألف دولار، على استثمار من المحتَمَل بنسبة ٥٠٪ أن يحقِّق مليون دولار. تساعد مراعاة تكلفة الفرصة البديلة أيضًا في القضاء على الهدر في عملية الموافقة، بما في ذلك الخطوات والتحليل المفرطَين اللذين يعرِّضان الفُرَص للخطر لاستحالة الحصول على الموافقة بسرعة وكفاءة.

على طرف النقيض، يأخذ الموظفون مخاطرات طائشة، بل محظورة أيضًا. في هذه الحالات، يأمل الأفراد تحقيق مكاسب مالية كبيرة لأنفسهم من خلال المخاطرة بكل شيء، حتى لو كان هذا سيعرِّض الشركة للخطر؛ مثل هؤلاء الموظفين المارقين — الذين يعملون بدافع المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة — دمَّروا شركات بأكملها، مثلما حدث مع بنك بارينجز المحترم عام ١٩٩٥. ويمكن الحدُّ من هذا السلوك باختيار الموظفين والإبقاء عليهم بناءً على القِيَم والمعتقدات قبل كل شيء، وبوضع حقوق اتخاذ القرارات وتطبيقها على نحوٍ سليم، وامتلاك سُبُل مراقبة فعَّالة.

ثمة نوع آخَر من الحوافز السلبية أكثر انتشارًا تواجهه الشركات المساهمة العامة؛ فإدارة هذه الشركات تتعرَّض لضغوط كبيرة من أجل الوفاء بتوقعات الإيرادات ربع السنوية. ويمكن أن يؤدي العجز الطفيف إلى هبوط كبير في أسعار البورصة؛ وعليه، يكون لدى الإدارة حافز لاتِّخاذ قرارات تصل بالإيرادات القصيرة المدى إلى الوضع الأمثل على حساب تعظيم القيمة الحقيقية الطويلة المدى. قد يشمل مثل هذه القرارات تقليلَ الاستثمار في الفرص الجذَّابة الدورية أو الطويلة المدى، وتجاهُلَ المشكلات التي — إنِ الْتُفِت إليها — سوف تؤدِّي جبرًا إلى خفض قيمة الموجودات، أو حتى التلاعب في الدفاتر؛ فالحوافز السلبية تجعل إدارة شركة عامة على المدى الطويل أمرًا بالغ الصعوبة، وهي تسهل أيضًا فهم سبب تقدير صناعات كوك كونها شركة خاصة.[13]

التوفيق بين الحوافز

لا بد لنظام الحوافز الناجح أن يوفِّق بين المصالح الفردية للموظفين والمصالح العامة للشركة؛ فإذا كانت إحدى النتائج ستأتي في صالح الموظف، فلا بد أن تأتي في صالح الشركة أيضًا، والعكس صحيح؛ فإذا كانت النتيجة ضارَّة بالشركة، فلا بد أن تكون ضارَّة بالموظف أيضًا. ينطبق هذا بالأخص على كافة مجالات الامتثال؛ فإدارةُ شركةٍ خلافًا لذلك مدعاة لوقوع كارثة؛ فقد زادت فعالية برنامجنا للامتثال زيادةً هائلةً حالما بدأنا نحاسب كل الأفراد المعنيين، ولا سيما المنتمين إلى سلسلة الإدارة.

إذن فالهدف الأول هو تقديم حوافز تحقِّق الانسجام بين مصالح الفرد ومصالح الشركة؛ فهذا يعزِّز الرغبة الطبيعية لدى الفرد في فعل الصواب لمساعدة الشركة على الازدهار. ثانيًا: ينبغي أن يكون التعويض متَّسِقًا مع فكرة أنه ما من موظَّفَيْن متشابهين؛ ومن ثَمَّ يمكن أن تختلف مساهماتهما اختلافًا كبيرًا. ثالثًا: لا ينبغي وضع حد لمكافأة

الموظف، حتى لا يضع الموظفون حدًّا للقيمة التي يحقِّقونها. وأخيرًا: ينبغي هيكلة نظام التحفيز بطريقة فعَّالة في اجتذاب روَّاد الأعمال ذوي المبادئ، وتحفيزهم والإبقاء عليهم.

تتحقَّق هذه الأهداف بمكافأة الإنجاز الذي يسهم في القيمة الطويلة المدى للشركة. وبرفض مكافأة الأنشطة التي لا تأتي بنتائج، تنشأ عمليةٌ تقود السلوك على نحوٍ نافع وتحفِّز الأفراد على عمل الصواب. ونتيجةً للفروق في الرؤى والرغبة والقِيَم والقدرة، لا يستغلُّ الأفرادُ دائمًا فرصَ تحقيقِ القيمة التي تكاد تكون غير محدودة؛ ولهذا السبب، من المحتمل جدًّا أن يتلقَّى موظَّفان يؤديان نفس الدور مكافآت مختلفة؛ وهذا يعكس حوافز الريادة التي ينطوي عليها الاقتصاد الحر.

إذا فكَّرنا في مسألة تحقيق القيمة بشمولية، فسنجد أنَّ الموظفين لا يحقِّقونها عن طريق الابتكار أو اغتنام الفرص فحسب، وإنما أيضًا من خلال المساعدة في الحفاظ على سلاسة دوران عملية تحقيق القيمة ككلٍّ (العمل التجاري)؛ على سبيل المثال: الوظائف المالية ضرورية في توفير المعلومات التي توجِّه القرارات التجارية. وتوفير المعلومات النافعة في الوقت المناسب وبطريقة فعَّالة من حيث التكلفة، يمكن أن يكون مهمًّا للربحية الطويلة المدى بنفس قدر أهمية ابتكار منتجات جديدة، ويجدر الاعتراف بأهميته ومكافأته كما ينبغي.

بقدر ما يبدو ذلك محيِّرًا، فإنَّ الفشل وإحراز النتائج لَيْسَا متعارِضَين؛ فعند دفع عملية الاستكشاف التجريبي داخل الشركة، ينبغي توقُّع إخفاقات. ومن المهم أن ندرك أنَّ نتائج اليوم الإيجابية ربما تكون مستمَدة من الدروس التي تعلَّمناها من تجارب الأمس الفاشلة.

كي أكون واضحًا، أقول إنَّ مؤسستنا لا تكافئ الفشل؛ فعلى الرغم من أننا نتوقَّعه بين حينٍ وآخَر، فإننا نكافح من أجل تفاديه. وبالإضافة إلى التعلم من إخفاقاتنا، لا بد أن ندرك ما إذا كان الفشل ناجمًا عن فعلٍ غير مدروس جيدًا أو طائش، أم أنه يندرج تحت نسبة الإخفاقات المتوقَّعة من اتخاذ المخاطر العقلاني؛ مثل التجارب أو الرهانات المخطَّط لها بعناية.

إن تشجيع الاكتشاف التجريبي وعدم معاقبة التجارب التي تفشل بعد تخطيط وافٍ يغذِّي محرِّكًا لرهانات صغيرة ومتكررة تولِّد عمليةَ اكتشافٍ وتعلُّمٍ قويةً، وهذا أمر ضروري للابتكار والنمو والربحية الطويلة المدى.

يجدر بالشركات أن تتجنَّب تولُّد شعور الاستحقاق فيما يتعلَّق بالأجور؛ فالزيادات التلقائية (مثل تسويات تكلفة المعيشة)[14] ومعادلات الأجور القائمة على الأسماء الوظيفية أو الشهادات أو الدبلومات أو الأقدميَّة أو الخبرة — مثل نظام هاي — هي أنظمة أجور ذات آثار مدمِّرة، وكذلك العلاوات التي تُدفَع مقابل الأداء في ضوء الميزانية، وليس مقابل القيمة التي تتحقَّق.

وكما ينبغي أن يكون قد اتَّضَح الآن، يختلف نهجنا عن أنظمة الأجور المعتادة؛ فكثير من هذه الأنظمة يقيِّم المناصب عوضًا عن الأفراد، وقد صُمِّم كي ينشئ هياكل جامدة للأجور عبر الوظائف المتشابهة بداخل الشركة. وهي تجمع العوامل من قبيل عدد التقارير المباشرة، ووثائق التدريب والتعليم، وتعقيد الوظيفة ومستويات الصلاحيات، في معادلة تنتج مدًى مقترَحًا لأجر وظيفة معينة؛ وهذا عادةً ما يؤدِّي إلى إحباط تحقيق القيمة الحقيقية، الذي يتمُّ عبر الابتكار والاكتشاف والسلوك الريادي؛ بل إنه يشجِّع ممارسات توطيد النفوذ في المؤسسات والسلوك البيروقراطي أو السياسي.

في صناعات كوك نحن لا نكافئ الأدوار، وإنما نكافئ الأفراد على مساهمات ونتائج بعينها، وليس على نتائج عامة أو مأخوذة من المتوسط. لخَّص كارل ماركس الشيوعية في مقولته الشهيرة بأنَّها نظام يأخذ «من كلٍّ بحسب قدرته»، ويعيد التوزيع «على كلٍّ بحسب حاجته». وعلى النقيض، ترى الإدارة القائمة على السوق أنْ نأخذ «من كلٍّ بحسب قدرته، وأن نعطي لكلٍّ بحسب مساهمته.»

المساهمة الحدِية

إن القدرة على تقدير المساهمة الحدِية للموظف هي عنصر مهم في نظام الأجور الفعَّال. المساهمة الحدية هي تطبيق محدَّد للتحليل الحدي، وهي تشير إلى جزء من القيمة المتحقِّقة، يمكن إرجاعه إلى تغيير أو عامل أو فرد بعينه. يتطلَّب فهْمُ المساهمة الحدية للموظف الإجابةَ على أسئلة عدة، منها: ما النتائج التي أُحرِزَت؟ هل كان ممكنًا اغتنام الفرصة دون الموظف؟ ماذا كانت النتائج ستصير دون هذا الفرد؟ كيف ساهم هذا الموظف في ثقافتنا؟ نحن نقيِّم أيضًا في شركات كوك مدى سير الموظف على المبادئ التوجيهية لإدارتنا القائمة على السوق.

ينبغي تتبُّع أداء الموظف طوال السنة، وليس فقط تقييمه في نهايتها. يجدر استخدام التحليل الاقتصادي والتقييم الشامل لفهم مساهمته في النتائج الطويلة المدى؛

فهذا يضمن استخدامَ أفضلِ المعلومات المتاحة لإدراك المساهمات الإيجابية والسلبية على النحو السليم. وينبغي أن يشمل التقييم أيَّ تأجيلات لمساهمات لم يُكافَأ عنها في الفترات سابقة. كثيرًا ما تنجم التأجيلات الإيجابية والسلبية عن مشاريعَ بَدَأَ العمل فيها منذ وقت طويل، وهذه المشاريع إما أنها لم تكتمل بحلول نهاية فترة القياس، وإما أن النتائج لم تكن قد تحقَّقَتْ بعدُ. وشركات كوك لا تكافئ النتائج المتوقَّعة التي نأمل في الوصول إليها، عوضًا عن ذلك فهي تكافئ النتائج التي توجد أدلة تشير إلى أنها في سبيلها إلى التحقُّق.

الراتب — إذا فهمناه بالمعنى الصحيح — هو دفعة مقدَّمة مقابل القيمة المستقبلية التي من المتوقَّع أن يحقِّقها الموظف من أجل الشركة؛ إذن ماذا يحدث عندما يضيف الموظف قيمةً أكبر من تلك التي يعكسها راتبُه في الأساس؟ يشارِكُ الموظفُ في تلك القيمة الإضافية، شأنه تمامًا شأن أحد روَّاد الأعمال في السوق.

يُستخدَم العديد من الأدوات لتحقيق هذا؛ بما في ذلك الحوافز السنوية، والعلاوات الفورية، والمكافآت القائمة على الأرباح والمستمرة لعدة سنوات، وحوافز أخرى. يتمثَّل أحد الأدوار الرئيسية للمديرين في الإبقاء على الموظفين الذين يضيفون قيمةً متميِّزة، وتحفيزهم من خلال مكافأتهم على القيمة المتحقِّقة، وضمان التنافسية. حتى عندما يكون الموظف منتجًا، من الممكن دائمًا حدوث المزيد من التحسُّن في الأداء، وينبغي على المشرِف أن يُعْلِم موظفيه بكيفية انتفاع كلٍّ من الموظف والشركة بهذا التحسُّن. والموظفون الذين يَقبلون هذه الملاحظات على الأداء ويعتنقونها، ترتفع المساهمةُ التي يقدِّمونها.

وعلى العكس، الموظفون الذين لا يجلبون رِبحًا، والذين يخلقون قيمةً أقل من قيمة الأجر الذي يتقاضونه والتكاليف الأخرى، يهدرون مواردَ المؤسسة ويدمِّرون القيمة. وينبغي اتخاذ إجراءات سريعة في مثل هذه الحالات.

قال أبراهام ماسلو: «البشر جميعًا … يُؤْثِرون العمل المُجدي على العمل غير المُجدي.»[15] والعمل المجدي هو المساهمة؛ أي تحقيق قيمة في المجتمع. في اقتصاد السوق الحقيقي، أحدُ مقاييس القيمة المتحقِّقة في المجتمع هو الربح. وإنَّ صُنْعَ أنظمة حوافز سليمة يحقِّق أكثرَ من مجرد التوفيق بين مصالحنا والإشارة إلى ما يحمل قيمة؛ إذ يشجع الاعترافُ بالإنجاز على النحو الصحيح الموظفين على أن يحيوا حياة منتجة، ويحقِّقوا إمكاناتهم كاملة، ويجدوا الرضا والإشباع في عملهم.

الفصل الثامن

الدروس المستفادة



«لتحقيق أقصى إشباع، لا بد أن نتعلَّم ونتحدَّى ونجرِّب بشغفٍ من أجل تحقيق القيمة، بينما نطبِّق نظريات وممارسات سليمة في كل جانب من جوانب حياتنا.» (تشارلز جي كوك)

حَفِظَ الأطباء [في القرن الخامس عشر] أسرارَهم مطمورةً في لغاتٍ لم يستطِعْ مرضاهم قراءتها. اقتضى الهجومُ على هذه القلعة الاستعدادَ لتحدِّي مدافع

الاحترام، ولاقتلاع المرء نفسه من مجتمع الجامعة ومن طائفته المهنيَّة. كانت هذه المغامرة تستلزم شغفًا بقدر المعرفة، وتحتاج إلى الجُرأة أكثر من الحيطة. ولفتح الطريق، كان المرء يحتاج إلى امتلاك معرفة المحترفين دون التزام نحو الحرفة؛ فينبغي أن يكون منغمسًا في عالَم الأطباء دون الانتماء إليه.

دانيال بورستين[1]

الابتكار أداة مُخَصَّصة لروَّاد الأعمال؛ فهو الوسيلة التي يستغلُّون بها التغيير باعتباره فرصةً لعمل تجاري مختلف أو خدمة مختلفة؛ وهو قابل للتعلُّم والممارسة. يتعيَّن على روَّاد الأعمال أن يعمدوا إلى البحث عن موارد الابتكار، والتغييرات ودلائلها التي تشير إلى فرص الابتكار الناجح، ويتعيَّن عليهم أيضًا أن يعرفوا مبادئَ الابتكار الناجح ويطبِّقوها.

بيتر دراكَر[2]

الإدارة القائمة على السوق هي تطبيق علم الفعل البشري في إحدى المؤسسات، وهي عملية مُثبَتَة الفاعلية لأخذ المبادئ التي تقود إلى الازدهار في المجتمع وتطبيقها في المؤسسات التجارية، بطريقة تؤدِّي إلى تحقيق النتائج.

أرى أنَّ الإدارة القائمة على السوق قابلةٌ للتطبيق على كافة أنواع المؤسسات؛ ليس فقط في الشركات، وإنما أيضًا في المؤسسات الخيرية والحكومية والاجتماعية وغيرها من الجماعات. بَيْدَ أن هذا الكتاب يتمحور حول كيفية تطبيقنا الإدارةَ القائمة على السوق في شركات كوك؛ والأمر الجوهري في دوام تحقيق القيمة باستخدام الإدارة القائمة على السوق، هو فهم الطرق المحتملة لإساءة تطبيقها.

الشراك

أحد أشكال سوء التطبيق هو العجز عن إدراك أنَّ الإدارة القائمة على السوق هي نظام شمولي؛ فقوتها الحقيقية تكمن في الفلسفة التي تستند إليها وتطبيقها المتكامل، ليس في الشكل أو الأجزاء؛ وعادةً ما يسيء تطبيقُها أولئك الذين اكتسبوا معرفةً مفاهيميَّة أو إجرائيَّة فحسب، وليس معرفة شخصية.

لهذا السبب، قبل أن تتمكَّن إحدى المؤسسات من تطبيق الإدارة القائمة على السوق بنجاح، لا بد أن يكتسب قادتها معرفةً شخصيةً بها، من خلال الالتزام المتفاني لفهم الإدارة القائمة على السوق وتطبيقها تطبيقًا شموليًّا بهدف تحقيق النتائج. ينطوي اكتساب هذه المعرفة الشخصية على التعديل الذاتي الذي يبدأ بفهم المفاهيم الأساسية. وأيضًا يتطلَّب فهم كيفية مساهمة المفاهيم في الربحية الطويلة المدى، ثم تطبيقها بشكل متكرر على مدار الزمن.

هذا التزام صعب؛ فنظرًا للطبيعة البشرية، كثيرًا ما يعجز القادة والممارسون عن التصرُّف بما يتفق مع فلسفاتهم المُعلنة. لطالما كانت هذه المشكلة قائمةً عبر التاريخ في المؤسسات بكافة أنواعها؛ الحكومية والدينية وغير الهادفة للربح، وكذلك التجارية. يولِّد هذا القصورُ سلوكياتٍ من قبيل الاستخفاف، أو تغليب الشكل على المضمون، أو البيروقراطية، أو سيادة نُظُم القيادة والتحكم، أو السلوك المدمِّر الساعي وراء خدمة المصالح الذاتية؛ والأفراد الذين يحاولون تطبيقَ الإدارة القائمة على السوق غير محصَّنين ضد هذه النقيصة.

مظهر آخَر من مظاهر سوء التطبيق ينطوي على محاولة تطبيق الإدارة القائمة على السوق عبر خطوات محددة مفصَّلة، عوضًا عن تدريس فلسفتها وتعزيزها وتقديم أدوات نافعة (نماذج). وعوضًا عن تطوير الأدوار والمسئوليات والتوقعات، أو مبادرات التحسين باستخدام المعرفة المشتركة التي يملكها المشرفون والموظفون، كُنَّا نخطئ أحيانًا بفرض محتواها. وقد نُفِّذت برامجُ الامتثال في بعض الأحيان عبر إجراءات بيروقراطية، عوضًا عن أن تُنفَّذ من خلال وضع المعايير والتوقعات التي تمكِّن الأفرادَ من الابتكار. إن إساءات تطبيق من هذا القبيل تُوقِعُنا في نفس الشَّرَك، كالنهج العَبَثي الذي تتبعه الحكومة في لوائحها التنظيمية؛ إذ تفرض استخدام أساليب بعينها، عوضًا عن وضع معايير قائمة على العلم وتعزيزها. بل إننا كُنَّا في بعض الأحيان نعامل انحرافاتٍ غير ضارة نسبيًّا عن أحد الإجراءات الداخلية معاملةَ انتهاكاتِ الأوامر الحكومية.

يُفتَرَض بعملية تحليل المشروعات — إطار عملية صنع القرار — أنْ تُطَبَّق بطريقة بسيطة قدر الإمكان، لكن ليست مفرطة البساطة؛ لكنْ لسوء الحظ، كان إطار عملية صنع القرار في بعض الأحيان مرهِقًا ومعقَّدًا، حتى إنه أحبط بعض المشروعات الجيدة. والتحليل الذي لا يحسن القرار عادةً ما يمثِّل إهدارًا. يتضح هذا عند إجراء نفس التحليل لمشروع بسيط تكلفته ٢ مليون دولار كمشروع مُرَكَّب تكلفته ١٠٠ مليون دولار. إحدى

طرق القضاء على هذا الهدر هي أن يَسأل القادةُ مُعِدِّي التحليل: أي عمل قاموا به لم يجدوه قيِّمًا في إعداد التحليل؟ وبالمِثل، ينبغي إخبار المعِدِّين أي جانب من جوانب تحليلهم لم يكن نافعًا لأولئك الذين يصنعون القرار. وأيُّ عملٍ يَثبُت أنه عديم القيمة لأيٍّ من الطرفين، يتعيَّن التخلُّص منه في المشروعات المشابهة.

من جهة أخرى، نتجت استثمارات غير مربحة أو حتى عديمة القيمة عندما لم يُستخدَم إطار عملية صنع القرار على الإطلاق، أو عندما استخدمه أفرادٌ لم يفهموه فعليًّا، أو عندما أُسِيء استخدامه لتسويغ مشروعات غير مدروسة قائمة على الأهواء الشخصية وليس الجدوى. وعندما لا يفهم المُعِدُّ إطارَ عملية صنع القرار فهمًا حقيقيًّا ويسيء تطبيقه، يُهدر وقت الجميع. في جميع أُطُر عملية صنع القرار، يتعيَّن تحديد الرهانات الرئيسية وتحليلها، والتحقق من الفرضيات الكامنة وراءها؛ بَيْدَ أن مدى التحليل والتحقُّق ينبغي أن يختلف اختلافًا هائلًا على حسب شروط المخاطرة/المكافأة، والحجم، والتعقيد، والشروط التنظيمية الحاكمة للمشروع. وينبغي أن تسترشد هذه العملية بالعوامل التي من شأنها تعظيم الأرباح المعدَّلة في ضوء المخاطرة؛ فالمشروعُ العالي الأرباحِ المنخفضُ المخاطرِ قد يكاد لا يحتاج أيَّ خطوات على الإطلاق؛ بمعنى أنه قد ينال موافَقةً فوريةً. عندما تُطبَّق الإدارةُ القائمة على السوق بشكلٍ بيروقراطي كمعادلة جامدة، فإنها لا تكون في الواقع إدارةً قائمة على السوق؛ فالعامل الجوهري في الإدارة القائمة على السوق هو مبدأ النظام التلقائي، الذي فيه نقدِّم قواعدَ عامةً لنمكِّن الأفرادَ من الابتكار عن طريق تحدي الوضع الراهن. وتذكَّروا أنَّ الإدارة القائمة على السوق تعلِّمنا أنَّ فرض الإجراءات التفصيلية يؤدِّي إلى تفتُّت القواعد العامة التي تشجِّع على تحقيق القيمة.

تشمل التطبيقات الخاطئة الأخرى تحويلَ الإدارة القائمة على السوق إلى مجموعةٍ من التعبيرات الطنانة العديمة المعنى، أو ما هو أسوأ من ذلك؛ استخدامها لتسويغ ما يفعله شخصٌ ما بالفعل أو ما يريد أن يفعله؛ فقد استخدم الموظفون نموذجَ المعرفة المحلية ليبرِّروا رغبتَهم في فعل ما يحلو لهم دون اعتراضٍ من مديريهم. ومن العوامل المشوِّهة الأخرى «مخططات من أجل تشارلز»؛ حيث أهدر الموظفون الوقتَ والجهد بتطبيق الإدارة القائمة على السوق شكلًا دون أيِّ محاولة لاستخراج القيمة منها.

لتجنُّب الوقوع في هذا الشَّرَك، ولكي نجعل الإدارة القائمة على السوق تنجح بحقٍّ، لا بد أن يكون لدينا قادةٌ يملكون الفهمَ والبصيرة اللازمين، ويطوِّرون القدرةَ

والآليات المطلوبتين لتحديد تلك التطبيقات الخاطئة وتصحيحها في وقت مبكر. وبينما يتغيَّر العملاء والمنافسون، يُوضَع روَّاد الأعمال في اقتصاد السوق باستمرارٍ في موقف يضطرهم لإحداث تعديلات من أجل الوصول إلى الوضع الأمثل لتحقيق القيمة. ولحسن الحظ، يتمتع رواد الأعمال بآليةِ تقييمٍ فعَّالة تمكِّنهم من إدخال هذه التعديلات؛ تتمثَّل في الربح والخسارة. ويتعين علينا أن ننشئ الآليات التي تمكِّننا من إدخال تعديلات مشابهة سريعًا في الطريقة التي نطبِّق بها الإدارةَ القائمة على السوق.

وعلى الرغم من إساءة تأويل الإدارة القائمة على السوق وإساءة تطبيقها، فإنها أثبتت فاعليةً كبيرةً لدى تفسيرها وتطبيقها بشكل سليم؛ فقد مكَّنَتْنا من تحقيق نموٍّ هائل خلال الأعوام البضعة والأربعين المنصرمة. وقد تحرَّرَتْ قوة الإدارة القائمة على السوق عندما طبَّقَ الموظفون روحها، وليس شكلها، من خلال تبنِّي النماذج الذهنية للإدارة القائمة على السوق من خلال التطبيق المتكرر. وقد نجحَتْ عندما استخدم الموظفون المعرفةَ الفُضلى في الوصول إلى القرارات والابتكارات، وعندما استخدمناها كفلسفةٍ ومجموعةٍ من الأدوات كي تساعدنا في تحقيق القيمة، وعندما أخذنا نطرح على أنفسنا باستمرار السؤال التالي: «هل هذا يحقِّق القيمة؟» فكافة التأويلات والتطبيقات ينبغي اختبارها بهذا السؤال.

الابتكار

لقد تعلَّمْنا بالتجربة أنَّ تحقيق القيمة باستخدام الإدارة القائمة على السوق يقتضي أن نكوِّن معرفة شخصية وآليات تقييم لبناء ثقافة من ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ. مثل هذه الثقافة تشرِك كلَّ فرد في سعي شغوف من الابتكار نحو مستقبل مجهول قائم على تحقيق القيمة المتزايدة باستمرار.

والابتكار — ليس فقط في التكنولوجيا وإنما في كافة نواحي العمل التجاري — هو مفتاح النجاح الطويل المدى؛ فالشركات عندما تتطور بمعدل أسرع من منافسيها الحاليين ومنافسيها المحتملين، تنمو؛ وعندما تتخلَّف عن الرَّكْب، تسقط ضحيةَ التدمير الخلَّاق. تقتضي الاكتشافات حدوثَ تغيُّرٍ في الرؤية حتى يمكن النظر من منظور مختلف إلى الحقائق والعلاقات التي نظن أننا نفهمها. يمكن استثارة هذا التغيير من خلال التطلُّع إلى الخارج عوضًا عن التطلع إلى الداخل، كما هو الحال عند قضاء الوقت في

فهم العملاء. يحتاج تغيير رؤيتنا إلى التواضع، ويمكن أن يكون مضنيًا. يبدأ الابتكار بالانشغال الشغوف بمشكلةٍ ما، وشجاعةِ السعي وراء حلٍّ، وهذا يتطلَّب التزامًا شخصيًّا وقدرًا كبيرًا من الطاقة الفكرية والعاطفية المُرَكَّزة.

تتطلَّب عمليةُ الاكتشاف توافُر معرفة شخصية، وتبدأ بعقلية تسعى دائمًا للعثور على الفجوات بين ما هو كائن وما يمكن أن يكون. ويقودنا بحثنا إلى فرضيات أو تخمينات تقودنا إلى تفسير، وإنْ عجزنا عن التعبير عنها بصورة كاملة. والخطوة التالية هي الصياغة الواضحة لافتراضاتنا، التي تمكِّننا من أن نضع الاكتشافَ في شكلٍ قابلٍ للاستخدام.

كيف تُيَسَّر عمليةُ الاكتشاف هذه إذن؟ رأى بولاني أن أفضل ظروف لحدوث الاكتشافات هي المنظومات القائمة على النظام التلقائي، والمبادرات الفردية التي يحدث فيها التكيُّف بشكل متبادل. وشبَّهَ هذه العملية بمجموعةٍ تحاول حلَّ أحجية عملاقة. يبلغ معدل الاكتشاف مَداه عندما يعمل كلُّ الأفراد معًا؛ كلٌّ منهم على مرأًى من الآخرين؛ ومن ثَمَّ فإنه في كل مرة تُكتشَف القطعة المناسبة، ينتبه الآخَرون لفرص الخطوة التالية. ويكون معدلُ الاكتشاف أبطأَ عندما يُوَجَّه الحلُّ بشكلٍ مركزي، أو عندما يعمل كلُّ فردٍ بمفرده على الأحجية.

بولاني وحلُّ الأحجيات

«تخيَّلوا أننا أُعطِينا قِطَعَ أحجية كبيرة، وافترِضوا أنه لسببٍ ما أصبح من الضروري أن نجمع أحجيتنا العملاقة في أقل وقت ممكن؛ فبطبيعة الحال سنحاول أن نسرِّع هذا الأمر عن طريق الاستعانة بعدد من المساعدين. السؤال هو: كيف يمكن توظيف هؤلاء المساعدين بأفضل طريقة ممكنة؟ الطريقة الوحيدة التي يمكن أن يتعاون بها المساعدون معًا، ويتفوقوا على ما كان يمكن أن يعمله أيُّ فردٍ منهم على حدة، هي جعلهم يعملون على تجميع الأحجية على مرأًى من الآخرين؛ بحيث إنَّه في كل مرة يضع فيها أحدُ المساعدين قطعةً في مكانها الصحيح، ينتبه الجميع في الحال للخطوة التالية التي تصبح ممكنةً نتيجةً لذلك. في ظل هذا النظام، يعمل كلُّ مساعد من تلقاء نفسه من خلال الاستجابة لآخِر إنجازات الآخَرين، وتُعَجَّل وتيرةُ إتمام مهمتهم المشتركة كثيرًا. لدينا هنا باختصارٍ الطريقةُ التي بموجبها يتم تنظيم سلسلة من المبادرات المنفصلة، لتحقيق إنجاز مشترك من خلال التكييف المتبادل في كل مرحلة من المراحل المتعاقبة مع الموقف الذي يخلقه الباقون الذين يتصرَّفون بالمثل.»[3]

كي نشرع في إنشاء مثل هذه المنظومة للاكتشاف، القائمة على النظام التلقائي، لا بد أن تشمل أدوارُ الموظفين صنْعَ الابتكارات وتشجيعها؛ ويقتضي هذا تهيئةَ بيئةٍ لا يتبع فيها الأفرادُ التعليماتِ الجامدةَ بشكل أعمى؛ وإنما تَلقى فيها الأفكارُ التشجيعَ والتحدِّيَ لكن دون التعرُّض للنقد الهدَّام. ولا بد من النظر إلى عملية تحدِّي الأفكار على أنها فرصة للتعلُّم والتطور، وليست فرصة لوَأْد أفكار شخصٍ آخَر في مهدها، أو أنها علامة على الفشل. وكي يحقِّق الأفرادُ أقصى إبداع، ينبغي أن يعملوا في إطار فِرَق تتشارك الأفكار، وليس في صوامع منعزلة، ولا بد من إمدادهم بالموارد والوقت الكافِيَيْن. لا بد أيضًا أن يصنع الأفرادُ الوقتَ، من خلال التخلِّي عن الأعمال الأقل أهميةً.

يصير الابتكار أيسر بوضع الأفراد المناسبين في الأدوار المناسبة، مع تمتُّعهم بالمهارات والقِيَم المناسبة؛ ويعزِّزه السعيُ وراء التقييم النقدي من الآخرين ممَّن يتمتَّعون بمعرفة ومنظورات متنوعة، وهو يقتضي أيضًا ثقافةً لا يخنق فيها الخوفُ من الفشل فُرَصَ الاستطلاع والتجريب والاستكشاف. ولا بد أن يعزِّز هذه الثقافةَ حوافزُ تُكافِئ اتخاذ المخاطر المتعقل، الضروري للابتكار.

يستوجب الاكتشافُ إطارَ عملٍ قائمٍ على الانضباط، وفي الوقت نفسه تشجيع التمرُّد على الوضع الراهن؛ فالحاجة إلى المعقولية والقيمة التجارية تقتضي تطبيقَ النهج السليم، بينما تقتضي الحاجةُ إلى الأصالة تشجيعَ الاختلاف؛ باختصارٍ، يستلزم الإبداعُ توافُرَ المزيج الصحيح من الانضباط والحرية.

ونظرًا لأن المستقبل مجهول ولا يمكن معرفته، لا بد أن يُمنَح هؤلاء الذين يُسهِمون في الابتكار كلَّ تشجيعٍ ممكن، ومساحةً من الحرية تتناسب مع أدائهم وإمكاناتهم. على المستوى الأساسي، تمثِّل الإدارةُ القائمة على السوق فلسفةً ونهجًا لتشجيع الابتكارات التي تحقِّق القيمة لكلٍّ من الشركة والمجتمع. وإنْ يسَّرَ هذا الكتاب تحقيقَ تلك القيمة، فسيكون قد استوفى الغرض منه.

المرفق «أ»

المنتجات المتداولة

البترول

النفط الخام.

المكثفات.

منتجات التكرير

البنزين.

وقود الطائرات.

زيت الوقود.

وقود الديزل.

النفط المتبقي.

البتروكيماويات

البارازيلين.

الأورثوزيلين.

الميتازيلين.

الكيومين.

الكيومين الزائف.

التولوين.

البنزين.

البروبيلين.

الإثيلين.

مخلفات الألياف.

البوليمرات.

منتجات مالية

الدخل الثابت (ائتمان).

مراجعة الأسهم.

عقارات.

العقود الإيجارية المعفاة من الضرائب.

سندات بلدية.

سندات الشركات.

أسهم ملكية.

أوراق مالية مضمونة بأصول.

مبادلة مخاطر الائتمان.

النقد الأجنبي.

أسعار الفائدة.

المعادن

منشآت التنقيب والإنتاج.

فحم الكوك البترولي.

الفحم.

الكبريت.

الأسمنت.

الخبث المعدني.

الشحن.

الطاقة

الغاز الطبيعي.
الطاقة الكهربائية.
أرصدة الانبعاثات.

سوائل الغاز الطبيعي

الإيثان.
البروبان.
البوتان.
البنزين الطبيعي.

المنتجات الهيكلية

إدارة المخاطر.
المشتقات.

الفلزَّات

الألومنيوم.
سبائك الألومنيوم.
النحاس.
الرصاص.
الزنك.
القصدير.
النيكل.
الفولاذ.
الفضة.

الأسمدة

الأمونيا اللامائية.
اليوريا.
محلول يوريا-نترات-الأمونيوم.

منتجات الغابات

لُب الورق والورق.
الألياف المُعاد تدويرها.
الأوراق المُهمَلة.
أخشاب البناء.
رقائق الخشب.
الخشب الرقائقي.

الزراعة

فول الصويا.
القمح.
الذرة.
القطن.
السكر.
الماشية.
الخنازير.
الكاكاو.
الكانولا.
عصير البرتقال.
الحليب.

مواد وسيطة

النافثا.

زيت الغاز.

الإيثانول.

المرفق «ب»

المجموعات التجارية الكبرى

فلينت هيلز ريسورسز: تكرير البترول، الكيماويات، خام زيوت التشحيم، الأسفلت.

كوك مينِرال سرفيسز: الاتجار في المعادن وتوزيعها، والتنقيب عنها وإنتاجها.

كوك بايبلاين: خطوط أنابيب النفط الخام ومنتجات التكرير.

كوك سَبلاي آند تريدنج: الاتجار في بضائع متعددة.

كوك نيتروجين: تصنيع الأسمدة النيتروجينية، وتوزيعها، والاتجار فيها.

كوك كوانتيتاتيف تريدنج: تداول الأدوات المالية المملوكة.

مجموعة كوك للتكنولوجيا الكيميائية: مُعَدَّات نقل الكتلة، مواقد ومواد متوهجة، مبادِلات حرارية، منظومات الفصل بالأغشية وخدمات هندسية.

كوك فاينانشال: تمويل البلديات وغيره من أنواع التمويل، إعادة تأمين الضمانات المالية، التزامات الديون المضمونة، مبادلة مخاطر الائتمان.

إنفيستا: ألياف النيلون، البوليمرات والخامات الوسيطة، الألياف اللدنة، بوليمرات البوليستر وراتنج البوليستر، الكيماويات المتخصصة، تراخيص إنتاج حمض التريفثاليك النقي.

جورجيا باسيفيك: سلع استهلاكية، تغليف، عبوات التغليف، ورق مقوًّى أبيض، الزغب ولب الورق، الألواح الهيكلية، منتجات الأخشاب، الجَص والكيماويات.

المرفق «ج»

أنشطة تجارية منتهية

تجميع النفط الخام.
معالجة الغاز.
حمض الكبريتيك.
صهاريج.
معدات الحفر.
تصنيع الجرَّافات.
الكيماويات المتخصصة.
تصميم مصانع الكبريت.
منظومات التبريد.
استشارات جودة الهواء.
تجارة الحبوب.
معالجة اللحوم.
كيماويات الإلكترونيات الدقيقة.
عجين البيتزا.
عَلَف الحيوانات.
طحن الحبوب.
التنقيب عن الفحم.

منتجات الألياف الزجاجية.
مُعَدَّات طبية.
أرضيات ملاعب كرة التنس.
خطوط أنابيب الأمونيا.
الاتجار في تقنية الموجة العريضة.
محطات الخدمات.
بيع البروبان بالتجزئة.
الكربون المفعَّل.
أبراج التبريد.
الطائرات التجارية.
النقل بالشاحنات.
خطوط الأنابيب الكندية.
الإقراض التجاري.
الاتصالات السلكية واللاسلكية.
نقل الصورة.
خطوط أنابيب الغاز.
الاتجار في البلاتينيوم.
ثاني أكسيد الكربون.
الفصل اللوني.
أسمنت الخبث المعدني.
توليد الطاقة.
حظائر التسمين.
بناء الطرق العالية الأداء.
تجميع السوائل الغازية.
الألواح الجسيمية.

قائمة جزئية بنماذج الإدارة القائمة على السوق

عملية أ ب ج.
المتدرِّب.
جعل الأمور بسيطةً قدر الإمكان، ولكن ليست مفرطة في البساطة.
عملية التحدي.
التغيير.
الميزة النسبية.
الميزة التنافسية.
تحليل التنافسية.
الامتثال.
حل النزاعات.
التحسين المستمر.
القدرات الأساسية.
مثلث التكلفة والسعر والقيمة.
التدمير الخلاق.
التركيز على العميل.
إطار صنع القرار.
حقوق اتخاذ القرارات.
المعرفة المتفرِّقة والضِّمنيَّة.

التنوُّع والتخصص وتقسيم العمل.
الحرية الاقتصادية والازدهار.
السبيل الاقتصادي مقابل السبيل السياسي.
الاستكشاف التجريبي.
العوامل الخارجية والمنافع العامة.
الغرور القاتل.
ملاحظات الأداء.
القوائم المالية والواقع الاقتصادي.
الشكل مقابل المضمون.
تطوير الامتياز.
حرية التعبير والمعايير.
الإشباع.
التسلسل الهرمي للاحتياجات.
الفعل البشري.
التواضع والأمانة الفكرية.
الحوافز.
الابتكار.
دمج النظرية والتطبيق.
النزاهة.
الأسواق الداخلية.
العمليات المعرفية.
قانون الإثبات العلمي.
التحليل الحدي (الهامشي).
المنفعة الحدية.
النماذج الذهنية.
حراك العمالة.
الذكاءات المتعددة.
العمليات المتميزة.

تكلفة الفرصة البديلة.
الاستحداث.
الملكية والمساءلة.
المعرفة الشخصية.
الاقتصاد السياسي.
دراسة السلوك البشري.
السعي وراء الأسعار مقابل تلقِّي الأسعار.
آلية تحديد الأسعار.
ريادة الأعمال المحكومة بالمبادئ.
تحديد الأولويات.
الملكية الخاصة.
مقاييس الربحية.
القطاع العام.
جمهورية العلم.
متطلبات العمل.
الاحترام.
المخاطر، والغموض، والخيارات.
دور الأسعار والربح والخسارة.
سيادة القانون.
قواعد السلوك المنصِف.
علم الحرية.
المصلحة الشخصية.
النظام التلقائي.
هيكل الإنتاج.
القيمة الذاتية.
التكلفة الغارقة.
نظرية القيود.
التفضيل الزمني.

التجارة.

الاتجار.

مأساة المشاع.

تكاليف العمليات.

المعاملات المتميِّزة.

تحليل سلسلة القيمة.

تحقيق القيمة.

القِيَم اللازمة للازدهار والتقدُّم.

الفضيلة والموهبة.

الانتصار الانتقامي.

الرؤية.

عملية تطوير الرؤية.

القضاء على الهدر.

الكل مقابل الأجزاء.

ملاحظات

الفصل الأول: تطوُّر شركة

(1) Fred C. Koch, “Random Advice on a Business Career.” Speech given at the University of Wichita, Wichita, Kan., April 1960.

(2) H. G. Bohn, *A Handbook of Proverbs,* 1855.

(3) T. Levitt, “Marketing Myopia” *Harvard Business Review,* 1960, July–August.

الفصل الثاني: علم الفعل البشري

(1) F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1980, p. 101.

(2) Cited by W. A. M. Alwis, “Spoon–Feeding in ‘Do’ Disciplines,” *CDTL Brief,* Vol. 3, No. 2, p. 5.

(3) Fred C. Koch, “Random Advice on a Business Career.” Speech given at the University of Wichita, Wichita, Kan., April 1960.

(4) Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy.* Harper, New York, 1950, p. 83.

(5) Ludwig von Mises, *Human Action.* Regency Co., Chicago, Ill., 1963, p. 32.

(6) Michael Polanyi, *Personal Knowledge.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1974, p. 60.

(7) Cited by Robert Sobel, “Past and Imperfect: History According to the Movies,” *Electronic News,* Vol. 42, Issue 2124, p. 52.

(8) Thomas Hobbes, *Leviathan.* Adamant Media Corp., Boston, Mass., 2005, p. 84.

(9) W. Edwards Deming, Video Series, 1988–1990.

(10) Michael Polanyi, *Personal Knowledge.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1974, p. 151.

(11) Franz Oppenheimer, *The State.* Fox and Wilkes, San Francisco, 1997, pp. 14–15.

الفصل الثالث: الرؤية

(1) Michael Polanyi, *Personal Knowledge.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1974, p. 144.

(2) James Allen, *As a Man Thinketh.* Andres McMeel Publishing, Kansas City, Mo., 1999, p. 58.

(3) The real economic contribution of an enterprise is its longterm profitability above opportunity cost, that is, above its cost of capital.

(4) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* Liberty Fund Inc., Indianapolis, Ind., 1981, pp. 26–27.

(5) Alexis de Tocqueville, *Democracy in America.* Harper and Row Publishers, New York, 1969, p. 526.

(6) Vernon Smith, “Constructivist and Ecological Rationality in Economics,” Nobel Prize lecture, Stockholm, Sweden, December 8, 2002.

(7) Richard Epstein, “Coercion vs. Consent,” *Reason,* Vol. 35, No. 10, pp. 40–50.

(8) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* Liberty Fund Inc., Indianapolis, Ind., 1981, p. 456.

(9) F. A. Hayek, *The Fatal Conceit.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1989, p. 77.

(10) George Will, "How Houston Slipped on the Oil Patch," *Washington Post,* January 17, 1988.

(11) F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1980, p. 101.

(12) Cited by Scott Thorpe, *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break*
the Rules and Discover Your Hidden Genius. Sourcebooks, Naperville, Ill., 2000, p. 149.

الفصل الرابع: الفضيلة والموهبة

(1) 1812 letter to John Adams.

(2) Rhetoric i. c., 322 BC.

(3) Frederic Bastiat, *Selected Essays on Political Economy.* The Foundation For Economic Education, Inc., New York, 1964, p. 56.

(4) Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.* Basic Books, New York, 1983, pp. 3–70 and *Changing Minds.* Harvard Business School Publishing, Boston, Mass., 2006, pp. 27–42.

(5) As described by Karen Horney in *Neurosis and Human Growth* (pp. 17–39), those who degenerate into self-idealization can become extremely destructive. Normal drives "toward selfrealization are shifted to the aim of actualizing the idealized self " or "the search for glory." The most destructive stage "is the drive toward a vindictive triumph" in which the goal is to hurt others as revenge for real or imagined humiliations. Each vindictive triumph adds to feelings of grandeur and the compulsion to destroy anyone who challenges this warped selfimage. The elation does not last, so the quest for revenge is renewed and carried out with utter disregard for truth and the person's own best interests.

(6) Selection is a continuous process that applies to all of us all the time. Although we tend to think of it only with regard to hiring new employees, it applies to existing employees as well. This is simply another expression of creative destruction.

(7) Kenneth Arrow, *The Limits of Organization,* Norton, New York, 1974, p. 23.

الفصل الخامس: العمليات المعرفية

(1) Thomas Sowell, *Knowledge and Decisions.* Basic Books, New York, 1980, p. 215.

(2) Cited by Carol Krucoff, "The 6 O'Clock Scholar," *Washington Post,* January 29, 1984.

(3) Samuel T. Coleridge, *Aids to Reflection and the Confessions of an Inquiring Spirit.* George Bell and Sons, London, 1893, p. 36.

(4) Failure to do so is generally referred to as "the knowledge problem," which the market process solves. See F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1980, pp. 77–91.

(5) Cited by Scott Thorpe, *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius.* Sourcebooks, Naperville, Ill., 2000, p. 3.

(6) John Wooden and Steve Jamison, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections on and off the Court.* Contemporary Books, Chicago, Ill., 1997, p. 94.

(7) Some aspects of GAAP require financial statements to be presented in a way that we believe doesn't reflect economic reality or doesn't best reveal profit drivers, problems or opportunities. In these cases we prepare our internal statements in the way that provides the most useful information and then modify them to comply with GAAP for external

publication. An example which demonstrates this point is the requirement that fixed manufacturing costs be inventoried and released through cost of sales when the product is sold. An approach providing more useful information is to expense period costs as incurred. At one Koch business, the GAAP approach caused an over-statement of profits due to inventory buildup during a period of significant new capacity additions. This caused a delay in our response to the deterioration in market structure.

(8) By verbal exchanges, we mean both oral and written. Examples include newspapers, magazines, scientific and trade publications, broadcast news, books, conferences, phone calls, e-mails, Web logs (blogs), conversations with customers and suppliers, rating agency reports, telephone directories, vendor advertising, and so on.

(9) Michael Polanyi, *Knowing and Being.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1969, pp. 50, 51, 54, 55 and 70.

(10) Richard Whately, *Essays on Some of the Difficulties in the Writings of St. Paul, and in Other Parts of the New Testament.* B. Fellowes, London, 1830, p. 33.

(11) Cited by Scott Thorpe, *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius.* Sourcebooks, Naperville, Ill., 2000, p. 35.

الفصل السادس: حقوق صنع القرار

(1) Ludwig von Mises, *Human Action.* Regency Co., Chicago, Ill., 1963, p. 308.

(2) Paul Poirot, “Ownership as a Social Function,” *Toward Liberty,* Vol. 2, Institute for Humane Studies, Menlo Park, Calif., 1971, p. 296.

(3) Vernon Smith, “Some Economics and Politics of Globalization,” Speech given at North Carolina State University, Raleigh, N.C., March 2, 2005.

(4) Garrett Hardin, “The Tragedy of the Commons,” *Science* 162, 1968, pp. 1243–1248.

(5) Ludwig von Mises, *Human Action.* Regency Co., Chicago, Ill., 1963, p. 157.

(6) Mises called the challenge faced by government central planners the “economic calculation problem,” which formed the basis of his argument that true socialism was an unworkable system. A centrally planned economy lacks the market signals—prices and profit and loss—that enable entrepreneurs to optimally allocate scarce resources to meet the highest-value needs of consumers.

Central planners have no such mechanisms to solve the knowledge and articulation problems they face. They cannot know people’s subjective values or how subjective values, technology, tastes and diminishing returns are changing. Nor can they respond to these changes in real time. As Sowell indicated (see chapter 5), they also cannot provide the necessary articulation of the characteristics of the products to be produced, such as the quality and relative quantity of differentsized nails.

الفصل السابع: الحوافز

(1) Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being.* John Wiley and Sons, Hoboken, 1988, pp. 244–245.

(2) Thomas Sowell, “Profits without Honor,” www.townhall.com, December 23, 2003.

(3) Charles Murray, *In Pursuit of Happiness.* Simon and Schuster, New York, 1988, p. 152.

(4) William Bradford, *Of Plymouth Plantation: 1620–1647.* Modern Library, New York, 1967, p. 133.

(5) Stephen Innes, *Creating the Commonwealth and the Economic Culture of Puritan New England.* W. W. Norton and Co., New York, 1995, p. 62.

(6) Charles Bateson, *The Convict Ships: 1787-1868.* Brown, Son and Ferguson, Glasgow, 1969, pp. 20-21.

(7) *The Economist,* "Poorest of the Rich," January 16, 1988, p. 55.

(8) Thomas L. Friedman, "The End of the Rainbow," *New York Times,* June 29, 2005.

(9) Marc A. Miles, Kim R. Holmes, Mary A. O'Grady, Ana I. Eiras, Brett D. Schaefer and Anthony B. Kim, *2006 Index of Economic Freedom.* Heritage Foundation, Washington D.C., 2006.

(10) *The Economist,* "Ireland Shines," May 17, 1997, p. 16.

(11) Ludwig von Mises, *Human Action.* Regency Co., Chicago, Ill., 1963, pp. 13-14.

(12) Abraham Maslow, *Eupsychian Management.* R. D. Irwin, Homewood, Ill., 1965, p. 28.

(13) Arguments have been made that shareholders of public companies are best served by maximizing share price in the short term. However, when this results in sacrificing long-term profitability, there is a flaw in the way equity markets work. Our philosophy is clear: Profit by creating real, long-term value by the economic means while faithfully following our MBM Guiding Principles.

(14) Managers need to have a thorough understanding of what the market is paying for any given role they supervise and where each individual fits in that market range with respect to his or her marginal contribution. While we focus on determining an employee's contribution when considering compensation, we also recognize the need to comply with any legal or contractual obligation, such as those in union contracts.

(15) Abraham Maslow, *Eupsychian Management.* R. D. Irwin, Homewood, Ill., 1965, p. 26.

الفصل الثامن: الدروس المستفادة

(1) Daniel Boorstin, *The Discoverers.* Random House, New York, 1983, pp. 338–339.

(2) Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship.* HarperCollins, New York, 1993, p. 1.

(3) Michael Polanyi, *Knowing and Being.* University of Chicago Press, Chicago, Ill., 1974, pp. 50–51.

المراجع

Allen, J. (1999) *As a Man Thinketh*. Kansas City, Mo.: Andres McMeel Publishing.

Alwis, W. A. M. (2000) “Spoon-Feeding in ‘Do’ Disciplines,” *CDTL Brief,* Vol. 3 Number 2.

Armentano, D. T. (1982) *Antitrust and Monopoly: Anatomy of a Policy Failure*. New York: Wiley.

Arrow, Kenneth (1974) *The Limits of Organization*. New York: Norton.

Ashton, T. S. (1948) *The Industrial Revolution: 1760-1830*. New York: Oxford University Press.

Bastiat, F. (1964) *Selected Essays on Political Economy*. New York: The Foundation For Economic Education.

Bateson, C. (1969) *The Convict Ships: 1787-1868*. Glasgow: Brown, Son and Ferguson.

Bohn, H. G. (1855) *A Handbook of Proverbs*.

Boorstin, D. (1983) *The Discoverers*. New York: Random House.

Bradford, W. (1967) *Of Plymouth Plantation*: 1620–1647. New York: Modern Library.

Coleridge, S. T. (1893) *Aids to Reflection and The Confessions of an Inquiring Spirit*. London: George Bell and Sons.

Davies, B. (1992) *The Thought of Thomas Aquinas*. New York: Oxford University Press.

Deming, W. E. (1988–1990) "The Complete Deming Management Library," video series.

Drucker, P. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.

Durant, W. (1935) *The History of Civilization*. New York: Garden City Publishing.

______, (1953) *Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the World's Greatest Philosophers*. New York: First Pocket.

The Economist (1988) "Poorest of the Rich," Jan. 16, p. 55.

______, (1997) "Ireland Shines," May 17, p. 16.

Epstein, R. A. (2004) "Coercion vs. Consent," *Reason,* Vol. 35 Issue 10, pp. 40–50.

Friedman, T. L. (2005) "The End of the Rainbow," *New York Times,* June 29.

Gardner, H. (1983) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

______, (2006) *Changing Minds*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing.

Hardin, G. (1968) "The Tragedy of the Commons," *Science* 162, pp. 1243–1248.

Harper, F. A. (1957) *Why Wages Rise*. New York: The Foundation for Economic Education.

Hayek, F. A. (1979) *The Counter-Revolution of Science*. Indianapolis, Ind.: Liberty Press.

______, (1980) *Individualism and Economic Order*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

______, (1982) *Law, Legislation and Liberty*. London: Routledge.

______, (1989) *The Fatal Conceit*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

______, (1994) *The Road to Serfdom*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

Higgs, R. (1987) *Crisis and Leviathan*. New York: Oxford University Press.

Hobbes, T. (2005) *Leviathan*. Boston, Mass.: Adamant Media Corp.

Horney, K. (1991) *Neurosis and Human Growth*. New York: Norton.

Innes, S. (1995) *Creating the Commonwealth: The Economic Culture of Puritan New England*. New York: W. W. Norton.

Jefferson, T. (2004) *Quotations of Thomas Jefferson*. Bedford, Mass.: Applewood Books.

Johnson, P. (1985) *Modern Times*. New York: Harper and Row.

Koch, F. C. (1960) "Random Advice on a Business Career," University of Wichita address, April.

Kolko, G. (1963) *The Triumph of Conservatism*. New York: Free Press.

Krucoff, C. (1984) "The 6 O'Clock Scholar," *Washington Post,* Jan. 29.

Kuhn, T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

Lavoie, D. (1985) *National Economic Planning: What Is Left?* Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing.

Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia," *Harvard Business Review,* Reprint R0407L.

Locke, J. (1978) *Second Treatise on Civil Government*. Grand Rapids, Mich.: W. B. Eerdmans Publishing.

Mackay, C. (1995) *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*. New York: Crown Trade Paperbacks.

Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper.

______, (1965) *Eupsychian Management* (republished as *Maslow on Management*). Homewood, Ill.: R. D. Irwin.

______, (1988) *Toward a Psychology of Being*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Miles, M. A., K. R. Holmes, M. A. O'Grady, A. I. Eiras, B. D. Schaefer and A. B. Kim (2006) *The 2006 Index of Economic Freedom*. Washington, D.C.: Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc.

Mises, L. v. (1963) *Human Action*. Chicago, Ill.: Regency Co.

______, (1969) *Bureaucracy*. New York: Arlington House.

Murray, C. (1994) *Losing Ground*. New York: Basic Books.

______, (1988) *In Pursuit of Happiness*. New York: Simon and Schuster.

Oppenheimer, F. (1975) *The State*. San Francisco, Calif.: Fox and Wilkes.

Poirot, P. (1971) "Ownership as a Social Function," *Toward Liberty* Vol. 2, Menlo Park, Calif.: Institute for Humane Studies, Inc.

Polanyi, M. (1969) *Knowing and Being*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

______, (1974) *Personal Knowledge*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

Porter, M. (1983) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

______, (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rosenberg, N. and L. E. Birdzell (1986) *How the West Grew Rich*. New York: Basic Books.

Schumpeter, J. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

______, (1989) *Business Cycles*. Philadelphia, Pa.: Porcupine Press.

Simon, J. (1995) *The State of Humanity*. Cambridge, Mass.: Blackwell and the Cato Institute.

Smith, A. (1981) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Indianapolis, Ind.: Liberty Fund, Inc.

Smith, V. (2002) "Constructivist and Ecological Rationality in Economics," Nobel Prize lecture, December.

______, (2005) North Carolina State University address, March.

Sobel, R. (1996) "Past Imperfect: History According to the Movies," *Electronic News,* Vol. 42 Issue 2124.

Sowell, T. (1980) *Knowledge and Decisions*. New York: Basic Books.

______, (1981) *Ethnic America*. New York: Basic Books.

______, (1987) *A Conflict of Visions*. New York: Quill.

______, (2003) "Profits without Honor," www.townhall.com, Dec. 23.

Thorpe, S. (2000) *How to Think Like Einstein: Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius*. Naperville, Ill.: Sourcebook.

Tocqueville, A. (1969) *Democracy in America*. New York: Harper and Row Publishers.

Weaver, P. H. (1942) *The Suicidal Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Whately, R. (1830) *Essays on Some of the Difficulties in the Writings of St. Paul, and in Other Parts of the New Testament*. London: B. Fellowes.

Will, G. (1988) "How Houston Slipped on the Oil Patch," *Washington Post,* Jan. 17.

Wooden, J. and S. Jamison (1997) *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections on and off the Court*. Chicago, Ill.: Contemporary Book.

Wriston, W. B. (1997) *The Twilight of Sovereignty*. Bridgewater, N.J.: Replica Books.